

OKR-mallin kehittäminen

Case: Sanoma Media Finland Oy / B2B

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK) LLTIYUUDL22S
2024

Anu Linden

Tiivistelmä

Tekijä(t) Linden, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 50	
Työn nimi OKR-mallin kehittäminen Case: Sanoma Media Finland Oy / B2B		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Sami Malmi, Strategy Manager, Sanoma Media Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiossa käytössä olevaa OKR-mallia voidaan parantaa entistä paremmin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sitouttamalla henkilökuntaa tavoitteisiin. Lisäksi tutustutaan, millaisia strategisen johtamisen malleja jalkauttamiseen löytyy. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi strategisen johtamisen työkaluja, näiden ominaispiirteitä sekä heikkouksia ja vahvuuksia. Sekä sitä miten OKR-malli kannattaa ottaa huomioon ohjelmistokehityksessä, kun käytetään Scrum prosessia.</p> <p>Tutkimukset osoittavat, että henkilöstön mukaan ottaminen strategian kehittämiseen sekä toteuttamiseen parantavat tuloksia ja sitoutumista yritykseen. OKR-mallia pitää soveltaa yrityksen tarpeisiin, valitun mallin tarkastelu ja jatkokehittäminen on siten tärkeää. Ketterinä kehityksen malleina OKR ja Scrum täydentävät toisiaan ja helpottavat OKR:n käyttöönottoa.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena on suositus OKR-mallin jatkokehittämisestä Sanoma Media Finlandin B2B yksikössä.</p>		
Asiasanat OKR, OKR-malli, tavoitteet, tavoitehallintamalli		

Abstract

Author(s) Linden Anu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 50	
Title of Publication OKR- model improvement Case: Sanoma Media Finland Oy / B2B		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Sami Malmi, Strategy Manager, Sanoma Media Finland Oy		
Abstract <p>The goal of the work was to find out how the OKR model in use in the organization can be improved even better to achieve strategic goals by committing the staff to the goals. In addition, we will get to know what types of strategic management models are available for implementation. In the theoretical framework of the work, the tools of strategic management, their characteristics and weaknesses and strengths were reviewed. As well as how the OKR model should be considered in software development when using the Scrum process.</p> <p>Research shows that involving personnel in strategy development and implementation improves results and commitment to the company. The OKR model must be applied to the company's needs, so it is important to review and further develop the chosen model. As agile development models, OKR and Scrum complement each other and facilitate the implementation of OKR.</p> <p>The result of the study is a recommendation for the further development of the OKR model in Sanoma Media Finland's B2B unit.</p>		
Keywords OKR, OKR-framework, targets, goal management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Kehittämishankkeen kuvaus.....	4
1.5	Kohdeyrityksen esittely.....	6
2	Teoreettinen viitekehys.....	8
2.1	Strategian johtamisen työkalut.....	8
2.2	Balanced scorecard.....	12
2.3	Management by Objectives (MBO).....	15
2.4	Objetives and key results -tavoitejohtamisen malli.....	18
2.4.1	OKR tavoitteet.....	20
2.4.2	OKR haasteet.....	23
2.4.3	Yhteys ketterän kehittämisen prosesseihin.....	25
2.5	MWB (must-win-battles).....	30
2.6	Oikeanlainen työyhteisö mahdollistaa strategian jalkauttamisen.....	32
2.6.1	Ketteryys ja itseohjautuvuus.....	32
2.6.2	OKR-malli organisaatiossa.....	34
2.6.3	Yrityskulttuuri.....	35
2.7	OKR-malli käytännössä.....	37
2.7.1	PunaMusta Paikallismediat Oy.....	37
2.7.2	OP Ryhmä.....	38
2.7.3	Kotipizza.....	40
2.7.4	VR.....	42
3	OKR-mallin jatkokehittäminen.....	44
3.1	Nykytilan kartoitus.....	44
3.2	Suositus OKR-mallin parantamiseen.....	46
4	Yhteenveto.....	50
	Lähteet.....	51

Liitteet

Liite 1. OKR-kyselyn yhteenveto

Liite 2. Toimenpide-ehdotus

1 Johdanto

1.1 Tausta

Objectives and key results (tavoitteista ja avaintuloksista) eli OKR:istä on tullut yksi suosituimmista malleista tiimeille, jotka haluavat suunnitella ja mitata työnsä onnistumista. OKR:n avulla jokaisen eri tason johtajat määrittelevät korkean tason laadulliset, inspiroivat tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään mitä muutoksia tavoitteisiin pääsy aiheuttaa esimerkiksi loppukäyttäjän käyttäytymisessä. Nämä määrällisesti mitattavissa olevat tulokset ovat avaintuloksia. Joita siis käytetään mittaamaan kuinka tiimit saavuttavat tavoitteet. (Gothelf 2020.)

Sanoma Media Finlandin B2B yksikössä on otettu käyttöön vuonna 2022 OKR-malli strategian jalkauttamisen tueksi. OKR-malli on sovellettu ja tavoitteet on määritelty vain yksikön ylätasolla, jolloin koko organisaatiolla on samat tavoitteet ja mittarit käytössä. OKR-mallia on sovellettu, koska tavoitteiden vieminen henkilö- tai tiimitasolle on koettu liian työlääksi. Kevennetyllä mallilla tuotetaan koko organisaation tavoitteet helposti ja tavoitteiden seuraaminen on mahdollista ilman erillistä OKR-ohjelmistoa tai työajan suurta panostamista.

Henkilöstökyselyssä, joka suoritettiin marraskuussa 2023 kävi kuitenkin ilmi, että hyvin suuri osa työntekijöistä eivät koe, että malli on toimiva, koska se ei tuo jokaiselle tavoitteita tai tavoitteet ovat liian kaukana omasta työstä (Liite 1). Asetetut tavoitteet, jotka eivät ohjaa riittävän suurta osaa työntekijöiden tekemistä eivät myöskään voi toteuttaa strategisia tavoitteita tehokkaasti. Jotta OKR-malli toimisi ohjaavammin henkilöstölle tapaa tuottaa OKR-mallia pitäisi kehittää, ottaen kuitenkin huomioon, että mallista ei tulisi liian raskas prosessi organisaatiolle.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä OKR-mallin paremmasta soveltamisesta ja luoda suositus Sanoma Media Finlandin B2B yksikön käytössä olevan OKR-mallin jatkokehittämisestä. Käsitystä lisätään ORK-malliin sekä muihin tavoitejohtamisen malleihin tutustumalla ja niitä kriitisesti arvioiden. Aiemmin toteutettu tutkimus työntekijöiden kokemuksista OKR-mallista tuo nykyisen mallin ongelmat esiin ja näitä korjaamaan luodaan suositus muutoksista. OKR-teoriaa on paljon saatavilla, mutta koska mallia ei ole tarkkaan määritelty vaan soveltamiselle on paljon tilaa, tarvitaan vertaisyrityksistä tietoa miten heidän toteuttamansa malli on toiminut. OKR-mallin aidosta käytöstä Suomessa selvitetään kirjallisuudesta sekä kahteen yritykseen tarkemmin tutustuen haastattelujen myötä.

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy selvittämään OKR-mallin käyttöä yritysten strategian toimeenpanemisessa, mallin heikkouksia ja tapoja soveltaa mallia sopimaan paremmin yrityksen tarpeisiin. Kehittämissuunnitelmassa ei oteta kantaa OKR-ohjelmistoihin tai tavoitteiden mittaamisen tapoihin. Samoin suunnitelman hyödyntäminen ja käyttöönotto jää työn ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä työssä vastataan seuraaviin kolmeen tutkimuskysymyksiin.

Miten eri strategisen johtamisen mallit toimivat?

Strategisen johtamisen malleihin tutustuminen tuo ilmi OKR-mallia edeltäviä ja vaihtoehtoisia johtamisen malleja, jotka lisäävät ymmärrystä strategisen johtamisen kehityksestä ja ominaispiirteistä. Strategisen johtamisen malleista OKR:aan tutustutaan laajimmin ja lisäksi tutustutaan yrityksiin, joissa OKR-malli on käytössä. Yleisimmin käytössä olevat johtamisen mallit ovat OKR:n lisäksi, joihin tässä työssä perehdytään ovat Balanced Scorecard, Management by Objectives ja Must-Win-Battles.

Miten OKR-malli kannattaa yhdistää sovellukehityksen ketteriin menetelmiin?

Koska OKR-malli on vahvasti työtä ohjaava niin tämän yhdistäminen olemassa oleviin kehityksen menetelmiin (SAFe, Scrum) on tärkeää että nämä tukevat toisiaan eivätkä lisää kehitykseen täysin erillistä mallia mikä saattaisi aiheuttaa ristiriitoja työnohjaukseen sekä lisätä turhaa monimutkaisuutta.

Miten Sanoman OKR-mallia kannattaisi parantaa?

Työn tarkoitus selvittää miten Sanoma Media Finlandin B2B yksikön käytössä olevaa OKR-mallia pitäisi viedä eteenpäin. Kysymyksiin haetaan vastauksia strategisen johtamisen mallien teoriasta sekä tutustumalla esimerkkeihin miten OKR-mallia on Suomalaisissa yrityksissä käytetty.

1.4 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishankkeen aiheena on tutustua strategisen johtamisen eri mallit. Tässä työssä käsitellään miten eri strategisen johtamisen malleja käytetään. Mitä erilaisia yleisesti käytössä olevia malleja strategisten tavoitteiden asettamiseen, kuvaamiseen sekä mittaamiseen on. Työssä myös kuvataan eri mallien eroja, vahvuuksia sekä heikkouksia. Strategisen johtamisen malleilla tarkoitetaan tässä laajasti käytössä olevia määriteltyjä malleja, joista löytyy riittävästi käytännön kokemuksia sekä tutkimuksia.

Sanoma Media Finlandin B2B yksikössä on kahden vuoden ajan käytetty OKR-mallia strategisten tavoitteiden ohjaamiseen. Tällä hetkellä käytetty malli on osittain lähempänä MBO:ta kuin OKR:ää. Tavoitteena on selvittää miten OKR-mallia voidaan parantaa ottaen huomioon organisaation myyntipainotteisuus. Haetaan tapoja, jolla strategian jalkauttaminen tehdään onnistuneesti ja innostavasti, mutta tästä ei saisi tulla liian raskasta tai hankalaa prosessia ylläpidettäväksi. Tarvitaan myös tapa miten OKR-mallia kehitetään jatkossa, on kuitenkin selvää että OKR-malli ei ole kerrasta valmis vaan tämä on pitkä prosessi saada OKR-malli osaksi arjen tekemistä. On myös muistettava että kun sisäisiä tai ulkoisia muutoksia tulee on mallin toimivuutta tarkasteltava uudelleen.

Sanoman B2B yksikössä tehdää paljon sovelluskehitystä ja luodaan ja kehitetään uusia digitaalisia palveluita yritysasiakkaille. Kehitystyössä käytetään SAFe mallia, jossa vuosi jakautuu kolmeen sesonkiin, joita suunnitella PI Planingnng sessiossa. Tällöin varmistetaan että tiimien tehtävät seuraavalle vuosikolmannekselle ovat selkeät ja vastaavat liiketoimintaomistajien tarpeita. Tärkeää on myöskin tunnistaa tiimirajojen ylittävät tehtävät, jotta näihin on varattu riittävät resurssit ja toimitaan yhteistyössä oikea-aikaisesti.

Kehitystiimiin kuuluu sovelluskehittäjiä sekä Product Owner, joka vastaa asioiden priorisoinnista sekä toimii loppuasiakkaan, liiketoiminnan ja kehitystiimin välillä varmistaen että kehitettävä tuote vastaa sidosryhmien tarpeita. Kehitystiimin käyttävät ketterän kehityksen mallina Scrummia sesongin sisällä, yleensä kahden viikon pituisissa sprinteissä. Sprintin aikana pidetään päiväpalavereja (daily), joissa käydään läpi mitä kukin kehittäjä on saanut aikaiseksi, mitä tekee seuraavaksi ja varmistetaan ettei kenelläkään ole ongelmia jotka estävät kehittämisen. Työtehtäviä ylläpidetään priorisoituna backlogilla. Sprinttien välissä tehdään sprintin suunnittelu sekä retro, jolla varmistetaan että tiimi tekee oikeita asioita sekä kehitysprosessin toimivuus. Työkaluna työtehtävien hallintaan käytetään Jiraa. OKR-mallin käyttö on siis sovitettava osaksi ketterää kehitysmalliin. Organisaatio on kuitenkin ensisijaisesti B2B myyntiin keskittyvä ja sovelluskehityksen puoli tukee myyntiä sekä ennenkaikkea asiakkaiden tarpeita mainontaan.

1.5 Kohdeyrityksen esittely

Vuonna 1889 on perustettu Päivälehti joka oli Helsingin Sanomien edeltäjä. Tämän jälkeen Sanoma -konserni on laajentunut kattamaan monipuolisesti media tarjontaa, niin perustamalla uusia lehtiä kuin yritysostoilla. Vuosisatojen aikana on Sanomaa ollut osana mm. Finnkino sekä R-kioskit, ydintoimintoihin keskittyminen on karsinut näitä rönsyjä ja vuonna 2014 mediatoiminnot fuusioituivat Sanoma Media Finlandiksi. Viime vuosien tärkeimmät yrityskaupat olivat Alma Medialta alueellisten uutismedioidne ostaminen sekä Hollanin medialiiiketoiminnan sekä luokiteltujen palveluita tarjonneen Oikotien myyminen. (Sanoma 2024 d.)

Sanoma jakautuu kahteen strategiseen liiketoimintayksikköön: Suomessa toimii Sanoma Media Finland ja oppimISRatkaisuista vastaa Learning. Sanoma Media Finland on johtava monikanavainen mediatalo Suomessa, tämä tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa sisältöjä useisiin eri kanaviin kuluttajille, kuten sanoma- ja aikakauslehdissä, televisiossa, radiossa, internetissä sekä livetapahtumissa. Suurimpia brändejä ovat Helsingin Sanomat, Nelonen, Ruutu, Ilta-Sanomat, Aku Ankka ja Radio Suomipop. Yritys tarjoaa näkemyksellisiä ja tavoittavia ratkaisuja mainostajille. (Sanoma 2024a, 5.)

Sanoman mediat tavoittavat 97 % suomalaisista joka viikko. SMF:ssä työskentelee noin 2100 henkilöä. Sanoma Media Finland on osa Sanomaa, joka on kuluttajamedian ja oppimisen eurooppalainen edelläkävijä. Sanoma Media Finland on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen journalismiin, viihteeseen ja B2B:hen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Sanoma Media Finland liiketoiminta-alueiden menestystekijät (Sanoma 2024b.)

Sanoma Media Finlandin henkilöstömäärä 2024 alussa oli keskimäärin 4 834 henkilöä ja tämä jakautuu liiketoimintayksiköittäin: Learning 2 631, Media Finland 2 101, ja muut toiminnot 102 (Sanoma 2024c). Yrityksen arvot ovat: lähellä asiakasta, joka päivä fiksummin, yhdessä, tavoitteista tuloksiin. Arvot tuovat sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaat toiminnan keskiöön, jatkuva parantaminen ja uudistuminen on osa DNA:ta, tiimityö ja työntekijöiden arvostaminen mahdollistaa kasvun ja tavoitteet asetetaan kunnianhimoisesti. (Sanoma 2024d.)

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Strategian johtamisen työkalut

Matti Alahuhta on sanonut: *”Monella yrityksellä on hyvä strategia. Paljon vaativampi on saada se elämään, muuttaa strategia teoksi ja asiakaskokemuksiksi.”*

Strategisen johtaminen tuli 1960-luvulla merkitykselliseksi kansainvälisten yritysten kilpailun kiristymisen myötä, tällöin liiketoiminnassa otettiin käyttöön sodankäynnin terminologiaa. Strategia onkin vuosituhansia vanha oppi, joka tarkoittaa sodassa voittamista ja johtamisen taitoa. Liikejohdolle strategia on toimintasuunnitelma, tämä sitoo kokonaisuudeksi yrityksen perustavoitteet, toiminnan periaatteet ja päätoiminnot. Strategia kertoo organisaation liiketoiminnan ja laajuuden huomioiden toimintaympäristön luomat mahdollisuudet sekä uhat. Strategialla pyritään ohjaamaan organisaatio menestykseen ohjaamalla voimavarat ja kohdistamaan ne niin että synnytetään uniikki kilpailuasema. (Kauhanen 2021, 18.)

Strategiatyö on muuttumassa ja on tulevaisuudessa monipuolisempaa, joustavampaa ja avoimempaa. Tähän tarvitaan uusia ja useita menetelmiä ja työntekijöiden sekä sidosryhmien osallistumista. Samoin tarvitaan joustavuutta ja luopumista viisivuotissuunnitelmista. Strategiatyöhön ei kovin monessa organisaatiossa kuitenkaan varata riittävästi häiriintymätöntä työskentely aikaa, tässä voivat strategiatyökalut tulla avuksi. (Vuorinen & Huikkola, 2014.) Avoimen strategian suuntaus on voimistunut, tässä strategiatyön lähtökohtana on avoin tieto sekä organisaation osallistuminen. Tietoa jaetaan läpinäkyvästi ja eri sidosryhmiä niin sisältä kuin ulkopuolelta osallistuu strategian tuottamiseen. Tavoitteena on hyödyntää laajan osallistumisen tuottamaa näkemystä ja sitoutumista, mikä edistää toteutumista ja sopeutumista muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian toteutus sujuu jouhevammin, kun osallistujat kokevat sen omakseen ja ovat sitoutuneita totuttamiseen. (Tanner, 2024, 107.)

Hyvä strategia tehdään yhdessä organisaation kanssa oppimisprosessina, joka muuttuu arjessa. Strategia, joka on tuotettu yhdessä on toimiva, sitouttava sekä johtamista selkeyttävä työväline. Strategian jalkauttaminen ja osaamisen johtaminen alkavat siten jo suunnitteluvaiheessa. Itse strategian onnistuvuus mitataan arjessa, kuinka hyvin se ohjaa tekemistä ja päivittäisiä päätöksiä ja valintoja. Jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää strategia. Ilman jaettuja käsitteitä ei ole yhteistä ymmärrystä strategiasta. Strategian tekeminen onkin oppimisen prosessi, joka vaatii harjoittelua ja ohjausta. Tämän ymmärtäminen ja sen liittyminen päivittäiseen työhön on organisaation kehittämistä ja yhdessä oppimista, eikä oppimisen kehittämistä sitne saakaan unohtaa. (Tuomi & Sumkin, 2021.)

Strategia on toimiva vasta kun suurin osa henkilöstöstä ymmärtää mikä strategiassa on oleellista ja sitoutuu toimimaan sen mukaan. Strategiaa pitää kuvata niin että se luo merkityksellisyyden kokemuksen. Ymmärrystä luodaan mahdollisuutta osallistua, kuitenkin strategiatyö on aina johdon vastuulla ja ylimmän johdon osuus on oleellisin. Osallisuus luo tunteen, että strategia vaikuttaa työhön, koskettaan ja työntekijän työpanos hyödynnetään mielekkäällä tavalla. (Aaltonen 2020, 276.)

Selkeät tavoitteet ja henkilöstön sitoutuminen on merkittävä tekijä menestyvien yritysten onnistumisessa. Tutkimukset osoittavat, että ero tuottavuuden kasvussa on merkittävä, mikäli yrityksessä on asetettu selkeät tavoitteet, joihin henkilöstö on sitoutunut, kasvu oli 56 % näissä yrityksissä ja mikäli tavoitteita ja sitoutumista ei ollut vastaava kasvu prosentti oli vain 6. Työntekijöistä 92 % oli motivoituneempia työssään, mikäli heille asetettu tavoitteet olivat myös kollegoiden nähtävissä. Ja työntekijöiden yhteiset tavoitteet kaksinkertaistavat yrityksen todennäköisyyden kuulua menestyjien joukkoon. (Apunen 2020, 273.)

Erilaisia strategisen johtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä on useita ja näillä on erilaiset lähestymistavat ja painotukset. Kaikki tässä osiossa esitellyt menetelmät pyrkivät auttamaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa osallistamalla työntekijöitä.

Strategian toteuttaminen vaatii useita onnistumisia. Työntekijöiden on otettava strategia omakseen ja työyhteisön uteliaisuuden ruokkiminen toimii kasvun pohjana muutoksille. Johtamisen järjestelmiä tarvitaan sisäisten tavoitteiden, tehostamisen, toiminnan suuntaamisen sekä mittaamisen saavuttamiseksi. Johtamisjärjestelmä on kaikkien yrityksessä vaikuttavien systeemin osatekijöiden välinen liima, joka varmistaa etenemisen strategian mukainen suuntaan. Johtamisjärjestelmän valinta ja vaihtaminen voi olla tarpeen koska johtaminen on tilannesidonnaista, kasvu ei välttämättä vaadi parempaa johtamista vaan erilaista johtamista. Miten aiemmin tehtiin johtamista, ei välttämättä riitä enää seuraavaan tilanteeseen. Organisaation henkilöstön olisi ymmärrettävä strategia, sydämen tasoon saakka. Yhteisen uteliaisuuden ruokkiminen toimii kasvualustana muutoksille myös jatkossa, kun samalla luodaan tunne etenemistä oikeaan suuntaan haluttua vauhtia, on muutokselle luotu hyvät olosuhteet. (Sutinen & Haapakorva 2021, 252-253.)

Johtamisjärjestelmillä on kaksi ominaispiirrettä, nämä painottuvat operatiiviseen johtamiseen, sekä korostavat tavoitteita. Lisäksi ominaista on että nämä ovat lähteneet laajentumaan strategisen johtamisen suuntaan, lopputulos näin on kuitenkin enimmäkseen huono. Strategisen ja operatiivisen johtamisen lähtökohdat ovat hyvin erilaiset. Tavoitteet ovat toki osa myös strategista johtamista, ne ovat sideaineita, joilla strategia ja operatiivinen johtaminen yhdistetään. Mallia valittaessa pitäisi muistaa, että ne eivät korvaa strategista ajattelua tai johtamista. Mallit eivät pysty vastaamaan sitä mitkä ovat yritykselle oikeita asioita. (Kamensky 2010, 216.)

Mallien välillä on eroja. Aikaväli jolle tavoitteet asetetaan voi olla esimerkiksi kvartaali tai vuosi. Isoin ero on kuitenkin vastuun jakautumisessa ja tasosta, jolle tavoite on asetettu, laajimmillaan vastuu voi olla yhteinen koko organisaatiolle, tiimille tai jokaiselle henkilökohtaisesti asetettuna. Tehtävatasolle mentäessä malleissa on kuitenkin järkevää määritellä tehtävät aina tietyille henkilölle, näin varmistetaan että edistymistä seurataan. (Sutinen & Haapakorva 2021, 189.)

Oikein valittu työkalu strategian jalkauttamiseen on vaikea valinta, mutta myös työkalun ominaisuuksien puutteiden ja mahdollisuuksien ymmärtäminen on hankalaa. Haasteita jokaisen työkalun sisällä tuo tavoitteiden asetanta ja niiden mittaaminen. On tyypillistä että se mitä mitataan on se mitä saat. Mittarit pitäisi valita huolella ja muistaa että mitaaminen voi vääristää mitattavaa asiaan etenkin kun niihin liitetään tavoitteita. Goodhartin laki korostaa, että mittaaminen menettää merkityksensä, jos mittaamisen kohteen sijaan keskitytään tekemään mittaamisesta itse tavoite. (Peisalo 2021.)

Valitusta johtamisjärjestelmästä huolimatta tavoitteilla on aina merkitystä liiketoiminnassa johtamisessa ja kehittämisessä, ei kuitenkaan kannata uskoa tavoitteiden kaikkivoipaisuutta, tavoitteet eivät korvaa kaikkia niitä lähestymistapoja ja näkökulmia, joita pitää olla hyvässä liiketoiminnan johtamisessa (Kaminsky 2015, 124). Onkin tärkeää muistaa, etteivät työkalut tai mallit ole hopaluoti, joka toteuttaa strategian. Mutta onnistuessaan ne tuovat organisaatiolle selkeän tavan toimia ja toteuttaa strategiaa. Aina pohjalla on kuitenkin strategia, joka on yhdenmukainen kokonaisuus jossa muutostarpeet on selkeästi esitetty, ja tämä vaatii kunnollisen pohjatyön jotta työkalut toimivat. (Sutinen & Haapakorva 2021, 176.)

Kaminsky (2015) tiivistää tavoittejohtamisjärjestelmän heikkouksiksi, että näistä monet ovat muodostuneet liian raskaiksi ja byrokraattiseksi. Järjestelmästä on muodostunut tärkeämpi kuin johtamistavasta, minkä mukaan tavoitteita valvotaan, toteutetaan ja suunnitellaan. Vaarana on myös että tavoitteista tulee toiveita eikä todellisen tahdon ilmaisua. Tavoitteiden ei saisi antaa ylivaltaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Kuitenkin tavoitteellisen johtamisen vahvuudet ovat heikkouksia merkityksellisemmät ja heikkudet ovat vältettävissä.

2.2 Balanced scorecard

Balanced scorecard on suoritusmittaristo, joka kehitettiin Robert Kaplanin ja David Nortonin toimesta 1990-luvulla. Balanced scorecard mittaa organisaation suorituskykyä neljästä näkökulmasta: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Malli perustuu ajatukseen, että on hankalaa johtaa mitään mitä ei voida mitata. Tavoitteena on myös, että sen sijaan että katsotaan peruutuspeiliin mitä on tapahtunut, vaan mallin avulla nähdään ongelmakohdat aiemmin. Neljä näkökulmaa puretaan strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin ja nämä avainmittareiksi. Tämän jälkeen voidaan määritellä tavoitteisiin pääsemisen toimintasuunnitelma. Työkalun tärkeimpänä ideana on kausaalisuhteiden pohtiminen sekä alueiden välillä että näiden sisällä. (Vuorinen. 2023, 47.)

Listenmaa (2023) mukaan BSC:n mallissa pohditaan strategisia tavoitteita eri näkökulmista, tavoitteista ja keinoista tulee loogisia syy-seuraussuhteita, mistä muodostuu strategiakartta. Tämä taas kiteytyy mittaristoksi, jonka avulla voidaan tavoitteita seurata sekä ohjata. Malli on looginen keino yrittää mahdollistaa strateginen tavoitejohtaminen ja on yhdistelmä mittaamista sekä toiminnan johtamista. Malli on kompleksisia asioita yksinkertaistava eikä siten sovi kaikkiin tilanteisiin tai toimintaympäristöihin.

Balanced scorecardin tekeminen kannattaa aloittaa laatimalla strategiakartta, jossa listataan seuraavat näkökulmat: rahoitus, asiakas, prosessi, oppiminen ja kasvu. Jokaisesta näkökulmasta listataan tavoitteet jotka on saavutettava onnistuneen strategian saavuttamiseksi, nämä ovat kriittisiä suorituskykymuuttuja yritykselle. Tämän jälkeen voidaan aloittaa luomalla balanced scorecard valitsemalla miten mitataan kunkin tavoitteen edistymistä, tavoitteita voi olla esimerkiksi: NPS, viittausten määrä, ratkaistujen tukiticketien määrä. Valitut mittarit ovat ratkaisevia koska huomio kiinnittyy siihen mitä mitataan. Viimeinen vaihe on tavoitteiden asetanta, mihin mittarin tulokseen pyritään ja millä aikavälillä, esimerkiksi NPS arvon kasvattaminen vähintään kahdeksaan vuoteen 2026 mennessä. Taulukossa 1 esitellään miten nämä tiedot voidaan taulukoida. Tavoitteiden pitää olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia. (Core 2023).

	Strategiakartta	Balanced Scorecard	
	Näkökulmat	Mittarit	Tavoitteet
Taloudellinen näkökulma			
Asiakas näkökulma			
Prosessi näkökulma			
Oppimisen ja kasvun näkökulma			

(Taulukko 1, balanced scorecard)

Balanced scorecard käy yrityksiin, jotka yrittävät olla entistä parempia. Scorecard laittaa strategian ja vision keskelle, se mahdollistaa maalit, mutta edellyttää että työntekijät muuttavat toimintaansa ja tekevät mitä tarvitaan tavoitteisiin pääsyyn. Työntekijät otetaan näin mukaan vision toteuttamiseen. Ei kuitenkaan täysin tiedetä miten tavoitteeseen päästään, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Yhdistämällä liiketoiminnan, asiakkaan, sisäiset prosessit ja innovaatiot sekä organisaation oppimisen näkökulman balanced scorecard voi auttaa johtoa ymmärtämään usean osatekijän vaikutuksen. Tämä ymmärrys voi auttaa muuttamaan perinteisen käsitteet toiminnallisista esteistä ja johtavat viime kädessä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun parantamiseen. (Kaplan & Norton, 1992.)

Balanced scorecard ei anna käytännön ohjeita käyttöönotolle, ja tämänkään mallin käyttöönottoaminen ei ole kertaluontoinen pikaratkaisku, joka voidaan helposti ottaa käyttöön yrityksessä. Malli vaatii pitkäaikaisen sitoutumisen ja iteratiivisen kehittämisen. Mittareiden määrittely on tärkeää, niiden on oltava osuvia ja selkeitä sekä niiden pitäisi tuottaa tuloksia sopivalla tiheydellä. Sisäisiin mittareihin tarpeet pitäisi aina lähteä yrityksen ulkopuolelta ja niiden pitäisi olla tasapainoisia, tämä on tärkeää siksi että Balanced Scorecard voi helposti ohjata keskittymään liikaa yrityksen sisäisiin asioihin. Raportoinnin pitäisi tukea tarvittavaa tiedonkeräystä ja mahdollisimman hyvin automatisoida tämä, jotta mittaustietojen kerääminen ei kuluttaisi liikaa yrityksen energiaa ja aikaa. Balanced scorecard toimii parhaiten kun tuloksia tarkistellaan riittävän usein, mikäli mittarin arvo on sellainen että se muuttuu päivittäin niin tulisi tämä mittari tarkistaa ja päivittää myös päivittäin. (Core 2023).

2.3 Management by Objectives (MBO)

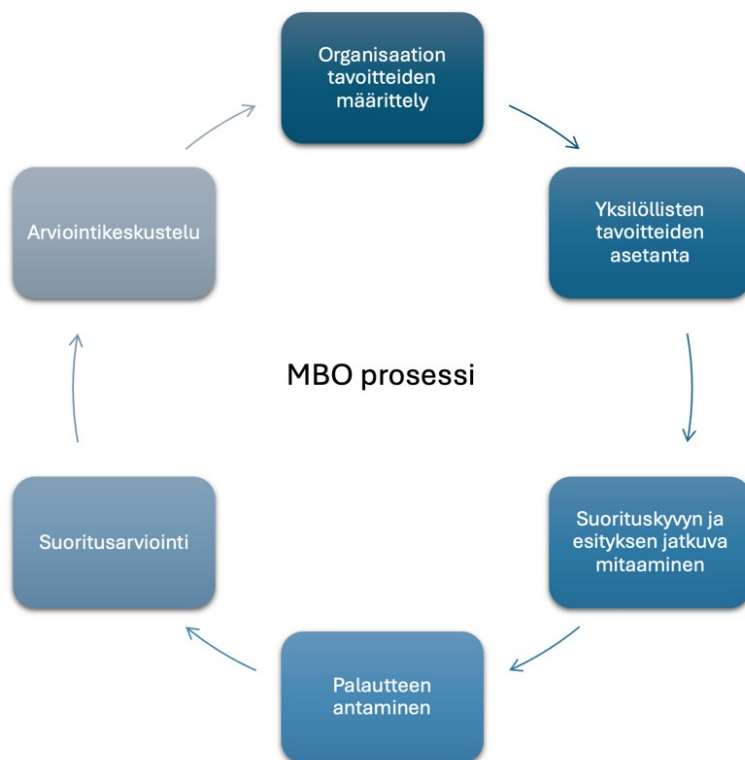
Peter Drucker loi termin "tavoitteiden johtaminen" jo vuonna 1954. Tässä organisaation johtajat tunnistavat yhdessä yhteiset tavoitteet, määrittelevät yksikön tärkeimmät vastuualueet odotettavissa olevista tuloksista ja nämä ohjaavat miten yksiköitä ohjataan ja miten jäsenten panosta arvioidaan. Suomessa tavoitejohtamista alettiin suuremmin tekemään vasta 1970 luvulla jolloin Ovako niminen yritys alkoi käyttämään tavoitejohtamiseta laaja-alaisesti ja kehitti siitä oman muunnelmansa YTA-prosessin (yksikön tavoiteasetanta), tämä levisi nopeasti myös muihin yrityksiin (Kamensky 2015, 123).

Tavoitteiden johtamisen johtamistyyli priorisoi tavoitteiden asettamista, seuraamista ja saavuttamista. Suunnittelua ja työntekijöiden vastuuta korostamalla yritetään varmistaa että jokainen työntekijä osallistuu yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. MBO:ssa keskitytään yhteisiin tavoitteisiin, johtajat voivat viestiä selkeästi mitä odottavat ja työntekijät ovat mukana omien tavoitteidensa asettamisessa. Muutoksen näkökulmasta huomiota kiinnitetään prosessiin, jossa katsotaan sekä lyhyen tähtäimen toiminnalliset tavoitteet, että pidemmän ajan strategiset tavoitteet, tämä voi olla haastavaa yrityksissä joilla suoritusta mitataan vuosittain. (2Leadership.)

MBO noudattaa ylhäältä alas -menetelmää. MBO toteutetaan koko organisaation läpi ja ylin johto määrittää yleistavoitteet. Tavallisesti pyritään tunnistamaan organisaation avaintulosalueet eli ne millä on suurin vaikutus organisaation kokonaissuorituskykyyn, esimerkiksi myyntimäärä tai tuotantokapasiteetti tai palvelun laatu. Kun tämä on tunnistettu, määritetään mittarit. Tavoitteet ovat aina mitattavissa. Kun yleiset tavoitteet on asetettu, asetetaan yksilölliset tavoitteet. Nämä yksilölliset tavoitteet määrittelevät, kukin esimies-alais-pari. Työntekijöille annetaan palautetta vähintään neljännesvuosittain suoriutumisesta, arviointi pitäisi olla diagnostista eikä puhtaan arvioivaa. Samalla selvitetään syyt, miksi tavoitteisiin on päästy tai ei ole saavutettu. (Surendra 2012, 749-756.)

Tavoitteellisen johtamisen vahvuuksia on se että melkein kaiken tekemisen tarkoituksena on tuottaa jotain. Tämä takia tavoitteiden asettaminen on luonteva osa liiketoimintaa, tavoitteiden mittaaminen on myös erinomainen tapa analysoida tekemistä ja toteuttaa jatkuvaa parantamista. Tavoitteet myös fokusoivat huomion oleelliseen ja auttavat oikeiden toimenpiteiden määrittelyssä ja ovat tehokas kommunikointitapa. Tavoite hierarkia auttaa priorisoinnissa ja tuo julki riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. (Kamensky 2015, 123).

MBO malli johtaa yleensä parempaan ryhmätyöskentelyyn sekä viestintään. Tämä antaa selkeän käsityksen työntekijöille odotuksista sekä tavoitteista. Työntekijälle tulee tunne olevansa organisaatiolle välttämätön, joka lisää uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Kuvassa 1 on kuvattu esimerkki, miten MBO prosessi toimii. (CFI Education Inc.)



Kuva 1. MBO prosessin kuvaus.

MBO prosessin haasteiksi on kuitenkin noussut esimerkiksi alhainen taso sitoutumisessa, yksilöillä on taipumusta piiloutua tavoitteiden taakse tai pyrkiä vain täyttämään vähimmäistavoitteet. Tämän heikkouden Drucker myös havaitsi jo 1950-luvulla, jos tätä käytetään väärin valvoakseen keskijohtoa ylhäältä päin, uusi teknologia aiheuttaa mittaamatonta vahinkoa masentamalla johtoa ja alentamalla merkittävästi johtajien tehokkuutta. Ongelma ei ole itse tavoitteissa, vaan pikemminkin niiden laajalle levinneessä väärinkäytössä MBO-järjestelmän kautta. Monille yrityksille MBO on itse asiassa vanhentunut järjestelmä, jolta ei voida odottaa enempää kuin vähäisiä parannuksia edellisten vuosien tuloksiin. Lisäksi MBO ei anna vastausta työntekijöiden sitoutumiseen, sillä se perustuu dynamiikkaan, jossa sitoutumiselle ei ole tarvetta. Tavoitejärjestelmät eivät yksinään voi luoda tarkoituksen tuntemusta, tarvitaan myös elementtejä, jotka vahvistavat ja estävät järjestelmää keskittymästä yksinomaan taloudellisiin tuloksiin. (Cardona & Rey 2022, 37-40.)

MBO malli ei vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat esihenkilöiden henkilökohtaiset tavoitteet? Mitä he tarvitsevat ja haluavat työstään? Miten heidän tarpeensa ja toiveensa muuttuvat vuodesta toiseen? Mitä merkitystä organisaation tavoitteilla ja niiden osuudella on tällaisille tarpeille ja toiveille? Millään tavoitteilla ei ole merkittävää kannustinvoimaa, jos ne ovat pakotettuja valintoja, jotka eivät liity henkilön taustalla oleviin unelmiin, toiveisiin ja henkilökohtaisiin pyrkimyksiin. (Levinson 2003.)

MBO malli ei myöskään kannusta tiimityöskentelyyn tai anna syytä ylittää määriteltyjä odotuksia. Osakkeenomistajien tulot eivät innosta todelliseen sitoutumiseen ja työlle pitäisi antaa arvo. Ratkaisu ei kuitenkaan ole tavoitteiden poistaminen, vaan uusi johtamislähestymistapa joka ottaa paremmin työntekijöiden tarvetta, arvoja ja tiimiytymistä. (Cardona & Rey 2022, 46.)

2.4 Objectives and key results -tavoitejohtamisen malli

OKR-mallin historia alkaa jo 1950-luvulta, jolloin MBO (Management by Objectives) on kehitetty. 1970-luvulla Intel otti MBO mallin käyttöön ja jatkoi tämän kehittämistä ja tämän työn tuloksena syntyi OKR-malli. Intelin työntekijöiden mukana OKR-malli siirtyi myös Googlelle, joka pitää mallin käyttöönottoa yhtenä tekijänä Googlen kasvuun. Menestyvät IT-yritykset ovat tämän jälkeen ottaneet mallia käyttöön kuten esimerkiksi Twitter ja Netflix. Suomessa OKR-mallia otettu myös käyttöön ketterien menetelmien ja lean-ajattelun rinnalle. (Hämäläinen & Sorsa. 2022, 24.)

OKR-malli tuo tavan jalkauttaa strategiaa ja konsepti on kuvattuna kuviossa 2. OKR on johtamisen työkalu, joka määrittää mitä tavoitteita ja tuloksia yritys odottaa saavuttavansa. OKR:t on suunniteltu auttamaan liiketoimintaa tai tiimiä asettamaan selkeitä, hyvin määriteltyjä tavoitteita, joita voidaan mitata sekä tuottaa haastavia päätavoitteita. (Zhao 2024.)



Kuvio 2. Missiosta OKR -malliin

Pitkään OKR mallia käyttänyt ja sitä kehittänyt Microsoft (a) listaa seuraavat asiat OKR:ien yrityksille tuottamista hyödyistä:

- Keskittyminen ja tarkka määrittely: työntekijät pystyvät priorisoimaan paremmin ajankäyttöä ja kuormituksen hallintaa.
- Yhteistyön parantaminen ja yhdenmukaisuus: luodaan parempia tapoja tehdä yhteistyötä laajojen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Tavoitteiden asettamisen nopeutuminen: yksinkertaistetaan tavoitteiden määrittämisen prosessia.
- Viestinnän selkeys ja avoimuus: organisaation tavoitteet ovat koko organisaation nähtävissä ja luodaan selkeä yhteys, miten työ edistää yrityksen kasvua.
- Ihmisten mukaan ottaminen: työntekijöiden yhdistäminen laajaan tavoitteeseen sekä toisiinsa.
- Vastuu ja omatoimisuus: vastuu omasta vastuualueesta ja itsenäisyys toteuttaa tavoitteita päivittäisessä työssä.
- Rohkeat tavoitteet: lisätavoitteiden avulla voidaan haastaa tiimejä entistä parempaan lopputulokseen.
- Ketteryys: tiimien mukautuminen ja joustaminen tarvittaessa.

2.4.1 OKR tavoitteet

OKR tavoitteiden pitäisi aina olla kasvuhakuisia. Näitä käytetään parantamaan tai innovoimaan jotain tiimissä tai yrityksessä, siten malli toimii hyvin muutosprosessien hallintaan. Pääkysymys tavoitteita luodessa pitäisi olla: Mitä pitää muuttaa, jotta voimme toteuttaa strategiaa tässä ajanjaksossa? Näille kohdille pitäisi määrittää OKR:t. Välttämättä tavoitteet eivät kosketa koko yrityksen osa-aleita, esimerkiksi myyntiä tekeillä työntekijöillä on usein selkeät tavoite asetannat ja mikäli nämä sopivat strategiaan ei tarvita näiden ohjaukseen OKR:iä. (Mooncamp 2023.)

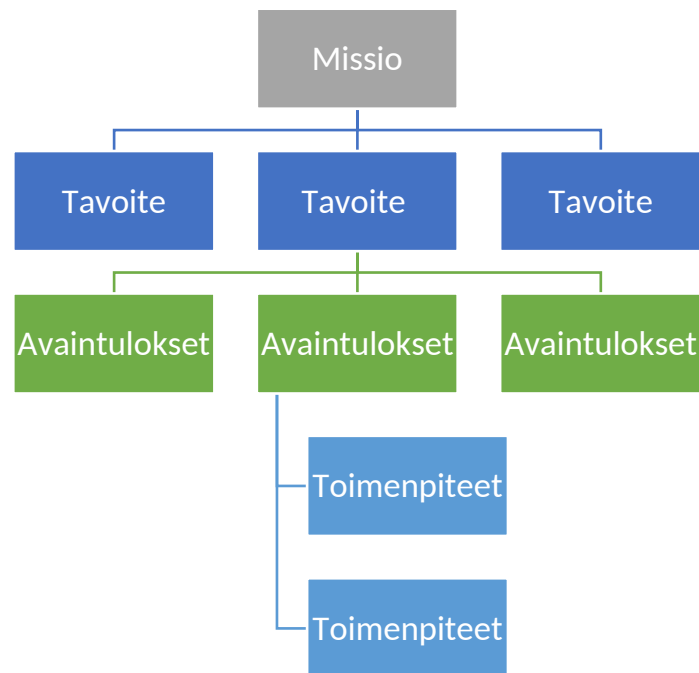
Microsoftin (b) OKR oppaan mukaan OKR koostuu kolmesta osasta:

Objectives eli tavoite kertoo mikä on tärkein osa-alue liiketoiminnassa, johon tarvitaan lisää fokuointia ja miksi tämä tavoite on tärkeä. Esimerkiksi tavoite voi olla: Toteuta tuote vastaamaan asiakkaidemme tarvetta ja kasvattaaksesi käyttäjäkuntaamme.

Key Results eli valittu mittari tai mittarit, joilla voidaan määritellä tavoitteen pääsyn. Tarvitaanko uusi mittari vai voidaanko käyttää jotain mitä mitataan jo valmiiksi. Ja määritellään mikä on nykyinen taso ja tavoiteltu lopputulos. Esimerkiksi: NPS arvon kasvattaminen 40:stä 50:een.

Initiatives eli toimenpiteet vastaavat kysymyksiin: Mitä meidän pitää tehdä, jotta pääsemme onnistuneesti tavoitteeseen? Mitä voidaan tehdä tällä OKR jaksolla? Ketä tarvitaan mukaan aloitteeseen? Esimerkiksi: Tee markkinatutkimusaloite tunnistaaksesi asiakastarpeet uudelle tuotteelle.

Tavoitteita suositellaan olevan kerrallaan korkeintaan viisi kappaletta. Tämä lisää keskittymistä oleelliseen ja projektien valmiiksi saamista. Tavoitteet toimivat tehokkaana suunnannäyttäjänä ja näiden pitäisi olla innostavia ja selkeitä, jotta työntekijät tarttuvat toimeen ja työskentelevät yhdessä kohti haluttua tulevaisuutta. Tavoitteen olisi hyvä olla ymmärrettävä ja selkeä, jotta se muodostuu osaksi sitä, miten organisaatio puhuu. (Hämäläinen & Sorsa. 2022, 24.) Kuviossa 3 on OKR rakenteen hierarkiaa kuvattu.



Kuvio 3. OKR rakenne

OKR:ia voi olla kahdenlaisia: sitoutuneita tavoitteita sekä kunnianhimoisia tavoitteita. Sitoutuneisiin OKR:iin panostetaan, voidaan muuttaa aikatauluja sekä varmistaa resursseilla että näihin tavoitteeseen päästään. Kunnianhimoisiin tavoitteiteet kertovat millaisia haluaisimme olla, vaikkakaan yrityksellä ei ole vielä tarkkaa kuvaa miten tavoitteeseen päästään tai mitä resursseja tarvittaisiin OKR:n saavuttamiseen. On tärkeää että nämä kaksi eri OKR tyyppiä erotellaan toisistaan. (Google.)

Jokaisen tiimin ja työryhmän pitäisi olla yhteisymmärryksessä heidän omista tavoitteistaan ja prioriteeteista. Tavoitteen pitää olla mitattava ja niitä myös mitataan, tavoitteiden pitää olla tavoiteiltavia, mutta realistisia ja saavutettavissa olevia. OKR tavoitteiden sitomista bonusmalleihin ei suositella, tämä vähentää rohkeutta ottaa riskejä tavoitteiden saavuttamisessa. OKR mallin pitäisi olla osa yrityksen DNA:ta, osa yrityskulttuuria ja kieltä mitä käytetään. Olivat OKR:t millä tasolla tahansa niiden tulisi olla näkyvissä kaikkialla yrityksessä. (Betterworks 2022.)

Google on käyttänyt ja muokannut OKR mallia pitkään. Usein projektit Googlella ovat laajoja ja vaativat osallistumista useita eri tiimeistä. OKR:t toimivat ihanteellisesti tämän koordinointiin. Ryhmien tai osastojen yli menevät OKR:t pitäisi sisällyttää kaikkiin niihin tiimeihin, jotka osallistuvat oleellisesti tavoitteiden saavuttamiseen. (Google.)

OKR:t antavatkin työntekijöille mahdollisuuden osallistua tiimin ja omien tavoitteiden saavuttamiseen, sekä luoda merkityksellisyyttä siitä miten oma työ sopii yrityksen isompaan tarkoitukseen. OKR:t parantavat tehokkuutta, omatoimisuutta sekä tiimine välistä yhteistyötä. Tavoitteet auttavat tiimejä ja työntekijöitä priorisoimaan työt. (Microsoft.)

OKR:t pitäisi suunnitella sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös. Ensin johto määrittelee strategiset yrityksen läpi menevät OKR tavoitteet, yrityksen vision ja mission pohjalta. Tämän jälkeen yksittäiset tiimit voivat muodostavat omat tavoitteensa ja nämä tavoitteet liittyvät vähintään yhteen ylätasoon OKR:aan. Koko tiimi osallistuu OKR:in laatimiseen yhdessä suunnittelukokouksessa. Näin tiimistä tulee itseorganisoidumpi ja tämä luo suoran yhteyden tiimin OKR:in ja yrityksen tavoitteiden välille mikä lisää motivaatiota. Ja näin varmistaa yrityksen strategian välittymisen tiimin tavoitteeseen. (Mooncamp 2023.)

OKR-malli pakottaa organisaation toimintamalliin, jossa organisaatio parantaa tekemistä ja oppii jatkuvasti. Malli rakentaa henkilöstön vastuunottamista ja on hyvä keino lisätä omaan arkeen vaikuttavuutta. Malli tuo lisää läpinäkyvyyttä vastuista ja tavoitteista, isommassa organisaatiossa malli mahdollistaa tiimien yhtäaikaisten ja saman suuntaisen toiminnan. (Sutinen & Haapakorva 2021, 184.)

Tavoitteiden jakamisessa ja muodotamisessa organisaaatiossa on erilaisia tasoja, kypsyyssasteet ja muutospyrkimykset vaihtelevat, joten tavoitteiden johtamisen mallikin saa muuttua kun tilanne muuttuu. Perinteinen tapa on että johto antaa tavoitteet jotka sitten annetaan toiminnoille. Puolivälin mallissa puolet tavoitteista tulee ylimmältä johdolta ja tiimi kehittää puolet strategian perusteella ja lopuksi itsenäinen malli jossa johdolta tulee strategia ja tiimit ehdottavat johdolle tavoitteet. Tiimien tavoitteiden suunnittelu lisää onnistumista ja innostumista sekä todennäköisyyttä sille että tiimi saavuttaa asetetut tavoitteet. Johdon kannattaa pitää tavoitteissaan varaa neuvottelulle sekä innovoinnille, jotta henkilöstön ideat ja ajatukset pääsevät mukaan. Kun ymmärrys OKR-mallista ja strategiasta kasvaa voivat tiimit itse ehdottaa tavoitteita, jotka tukevat strategiaa. Yhdistelmä on yleisin malli jossa osa tavoitteista tulee ylemmältä johdolta ja osa tavoitteista on tiimin omia. (Hämäläinen & Sorsa, 98-101.)

2.4.2 OKR haasteet

Nykyaikaisessa OKR-mallissa huomio kiinnittyy siihen, että henkilöstö on osana tavoitteiden asetantaa sekä työskentelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästäkin huolimatta OKR-mallissa on paljon vanhaa johtamismallia, jota on vain kuorrutettu uusilla johtamisopeilla ja onnistuvalla markkinoinnilla. Mallin perinteet juontavat juurensa kuitenkin viime vuosisadalle. (Kehusmaa. 2023, 93.)

2024 suoritettussa kirjallisuustutkimuksessa Silva & Santos listasivat seuraavat yleisimmiksi vaikeuksiksi OKR:n käytössä. OKR:n ja tavoitteiden selkeys ja määrittelyn vaikeus sekä subjektiivisuus OKR:n määrittelyssä, kun keskittyminen on vain omiin tavoitteisiin, ilman että huomioidaan toisten tavoitteet. Huonosti määritellyt OKR voi myös haitata prosessia. Tavoitteiden määrittely kvalitatiivisesti tekee onnistumisen mittaamisen subjektiiviseksi. Lisäkin itse OKR:n käytössä ongelmaksi nousi kuinka OKR:aa voi käyttää päivittäisessä työssä, samoin OKR:n ymmärtämisen puutteet henkilöstössä. OKR:in käyttö voidaan myös yhdistää väärin autoritääriseen johtamistyyliin.

Gothelfin (2020) mukaan OKR mallin epäonnistuminen johtuu yleensä siitä, että mallia on sovellettu yksilötasolle. Yleensä tällöin tavoitteiden seuraaminen on jouduttu tekemään yksinkertaiseksi, jonka vuoksi mittaus ei auta määrittämään onko kasvua tai parannusta tehty merkittävällä tavalla. Tavoitteet myös valitaan niin, että niihin voi päästä, eikä riskiä kunnianhimoisemmista tavoitteista oteta. OKR tavoitteet pitäisikin hänen mielestään asettaa aina tiimi tasolle, jolloin mittarit auttavat tiimiä koordinoimaan toimintaansa, olemaan linjassa sidosryhmien kanssa ja toimimaan enemmän kuin vain omat välittömät tavoitteet mielessään. Mitataan tiimin kokonaisvaikutusta tuotteiden ja palveluiden käyttäjiin asti. On paljon tehokkaampaa ottaa tiimitason näkemys, jossa vaikkapa palkkiot eivät ole sidottu yksittäisiin tavoitteisiin ja mittareihin, vaan siihen, missä määrin yksittäiset osallistujat tukevat heidän toimintaansa.

OKR tavoitteiden kytkeminen palkitsemiseen saa organisaation välttämään riskinottoa. Bonusten maksaminen kaikkien tavoitteiden ja keskeisten tulosten summasta johtaa väistämättä siten tavoitteiden laimenemiseen. (McGinn 2018.) Vastakkaisiakin näkemyksiä palkitsemisen kytkemiseen löytyy, Chen (2023) kertoo tutkimuksessaan että, koska OKR:iä seurataan useasti, on työntekijöiden mahdollista saada tietoa bonuksista prosessin aikana. Joka tuo motivoituneita työntekijöitä ja palkitsemisjärjestelmästä tulee osallistava, monipuolinen ja joustava. Siksi OKR:n ja kannustinpalkkioiden kaksoisedistämisaikutus voi stimuloida työntekijöiden luovuutta kahdessa suunnassa: tavoitteiden ja tulosten suuntaan. Lisäksi jos ottavat OKR:n täytäntöön ja huomaavat, ettei niitä vastaavaa kannustinpalkkiojärjestelmää ole olemassa tai huomaavat saavansa saman palkkion ja palkkion riippumatta siitä, toteuttavatko he OKR:n vai eivät, OKR:n ohjaava vaikutus heikkenee, sen motivoiva tarkoitus työntekijät heikkenevät ja työntekijät menettävät oikeudenmukaisuuden tunteen.

Haasteita OKR-mallista tulee mikäli se nähdään raportointivälineenä eikä strategisena työkaluna. Mikään viitekehys tai metodologia ei itsestään jalkauta strategiaa. Strategistegista johtamista ei voi ulkoistaa viitekehukseen vaan se vaatii aina johtamista. (Tanner 2024, 176.)

2.4.3 Yhteys ketterän kehittämisen prosesseihin

OKR:t ja Scrum täydentävät toisiaan täydellisesti. OKR:t asettavat organisaation tavoitteen ja tavan priorisoida Scrum työskentelyä. Scrum puolestaan varmistaa, että tiimien ponnistelut tehtävätasolla eivät unohda isompaa kuvaa ja mahdollistaa ketterän uudelleenkohdistamisen, jotta tulokset toimivat OKR-arvojen saavuttamiseksi. OKR-malli ei korvaa Scrumia millään tavalla eikä tee siitä vanhentunutta. Näiden kahden mallin yhdistäminen voi olla erittäin tehokas yhdistelmä, joka vahvistaa organisaation sisällä olevia ihmisiä, lisää keskittymistä ja edistää liiketoiminnan kasvua ja innovaatioita. Jotta varmistetaan jatkuva yhteys Sprintin tavoitteiden ja vastaavien OKR:ien välillä koko vuosineljänneksen ajan, on tärkeää, että OKR:t ovat osa kaikkia Scrum-seremonioita. (Nestor, 2022.)

Ballarin (2024) ja Diaz (2021) mielestä Scrummin ja OKR:n yhdistämisessä saadaan mallien hyvät puolet täydentävät toisiaan. Scrum malli saa strategisen päämäärän näkyväksi ja mittariston arvontuotantoon, liiketoiminta näkemys auttaa tiimejä toimimaan yhdessä tehokkaammin ja ymmärtämään riippuvuuksia. Pelkkä sprintti työskentely frakmentoi kehitystä ja ei tarjoa merkitystä työhön. OKR sen sijaan hyötyvät Scrum mallin suunnittelusta ja työtavoista, Scrum mallin retrot auttavat kehittämään OKR mallia ja tuovat kehitysehdotuksia ja parannuksia. Sprintti tekeminen vaatii laajemman kontekstin ja mittarit, jotta sprintin sisältö on mahdollisimman tehokas, OKR:t tarjoavat nämä tiedot tiimille ja auttavat priorisoinnissa. Sprint reviewssä voidaan luontevasti tarkastella myös miten OKR tavoitteet ovat edenneet ja mitä näiden eteen on saatu aikaiseksi. OKR retrot pitäisi yhdistää myös Scrum retroihin. Esimerkiksi joka kolmas Scrum retro pidetäänkin OKR retona. Näin varmistetaan ettei OKR mallista tule raskasta tiimille. Toimintamallien yhdistäminen vaatii mietintää ja sopimista miten OKR otetaan Scrum mallissa huomioon. Kummatkin ovat ketteriä iteratiiviseen kehitykseen perustuvia malleja

Kun yhdistetään onnistuneesti OKR ja Scrum malli, on tärkeää että jokaisen OKR ajanjakson alussa OKR tavoitteen vetäjä ja Scrum Master istuvat yhdessä kehitystiimin kanssa ja määrittelevät 3 tärkeintä tehtävää, jotka halutaan saavuttaa seuraavalla OKR kaudella. Koska OKR tavoitteet koskettavat pidempää ja laajempaa ajanjaksoa ja sprintit lyhyempää tarkempaa työtä, pitää OKR:t sopia ensin. Kun OKR tavoitteet on asetettu, sprintti suunnittelu voidaan aloittaa, sprintin tavoitteista tulee toimenpiteet joilla OKR tavoitteisiin päästään. (van der Pol 2017.) Taulukossa kaksi on vertailtu OKR-mallin ja ketterän tekemisen eroja.

Ketterä tekeminen	OKR-malli
Askeleet etenemiseen ovat pieniä ja jokaisesta opitaan. MVP (Minimum Viable Product), eli pienin mahdollinen toimiva tuote – ajattelu ohjaa tekemistä. Tekemisellä kuitenkin on pidemmän aikavälin tavoite jota kohti mennään välitevoitteiden kautta.	Priorisoimalla saadaan enemmän aikaan. Maksimissaan viisi tavoitetta voi olla organisaatiotasolla kerrallaan. Jokainen tavoite pilkotana pienemiksi osatavoitteiksi.
Kokeillaan nopeasti ja onnistumista arvioidaan jokaisen kokeilun jälkeen.	Asetetaan kvartaalitavoite, tätä seuravaan viikkotasolla. Toteutusjakson jälkeen pidetään reflektio palaveri.
On salittua epäonnistua.	On luonnollista epäonnistua.
Vaikka epäonnistutaan usein, näistä opitaan.	Kun tavoitteet ovat haastavat, epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa. Epäonnistumisista opitaan.

Taulukko 1 Ketterän mallin vertailu OKR-malliin (Aho 2023.)

Tutkimuksessa miten ketterät kehitystiimit ovat ottaneet OKR:t käyttöön havaittiin, että koulutusta OKR:ien käytöstä pitää antaa ei vain tiimin vetäjille myös kaikille tiimin jäsenille, jotta tiimi saa yhteisen tietoperustan. OKR:t eivät ole helppo ja suoraviivainen malli ottaa käyttöön. Tiimeillä meni myös yli vuosi ennenkuin mallin heikkouksia havaittiin, OKR mallin kehittäminen vaatii siis pidemmän ajanjakson. Isoksi haitaksi koettiin jos OKR työpajat veivät paljon aikaa, tämä turhautti etenkin sovelluskehittäjiä. Tavoitteet antavat merkitystä, tutkimuksessa todetaan että merkityksen saaminen ei aina vaadi sitä että sovelluskehittäjät ovat mukana määrittämässä tavoitteita, riittää että he ovat samaa mieltä asetetusta tavoitteista ja tuntevat niistä omistajuutta. (Strey ym. 2022, 104-109.)

OKR-mallin kehittämisessä voidaan käyttää retrospektiivejä eli retroja. Retrot ovat osa toteutusjakon päättymistä ja toiminnan parantamista seuraavaan jaksoon. Retrossa käydään läpi miten jakso on toetuttanut strategiaa ja millaisia tuloksia on saavutettu lisäksi keskustellan mitä voitaisiin tehdä, että seuraava toteutusjakso pääsisi tavoitteisiin paremmin. Retroissa ei haeta syyllisiä vaan pyritään rakentavaan keskusteluun jossa oivalletaan kehityskohteita. Suositeltavaa on että tiimien retrot pidetään ensin, tämä seuraa liiketaoiminta-alueen retro ja lopuksi johdon. Johtoryhmä saa tällöin käyttöönsä opit organisaatiosta käyttöönsä. Retrot ovat tiimin tapahtuma, retrot eivät ole rarpotoinnin työkalu vaan ne pyrkivät lisäämään ymmärrystä läpi organisaation. (Hämäläinen & Sorsa 2022, 110-119).

Retrossa parannettavat alueet tunnistetaan ja parannukset viedään seuraavaan sprinttiin. Retroissa voidaan käsitellä esimerkiksi viestintää, ryhmätöitä, työkaluja, järjestelmiä, työympäristöä, puuttuvaa osaamista tai yhteyistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Retrossa voidaan miettiä myös laajemmin parannuksia kuin vain edellisen sprintin ja käsitellä eri näkökulmista sitä miten tiimi työskentelee yhdessä. (Scrum Alliance.)

Siihen missä organisaation osassa OKR-prosessin omistajuus olisi on loogisia vaihtoehtoja on useita ja ei ole yksittäistä vastausta, joka soveltuisi kaikkiin yrityksiin. Omistajuuden paikka organisaatiossa pitäisi valita niin, että se tukee sitoutumista ja uskoa OKR:n periaatteisiin, joka tapauksessa on välttämätöntä estää tilanne, jossa yhden osaston katsotaan ajavan OKR-prosessia, OKR:t eivät ole vain yhden osaston asia vaan koko organisaation on uskottava OKR:ien arvoon. (Niven & Lamorte 2016, 143.)

Tavoitteen merkityksellisyyden kokeminen on tärkein tavoitteeseen sitouttava tekijä. Merkityksellisyyden kokemisen vaikutusta työntekijän toimeenpanoon ja tuloksellisuuteen ei ole vielä riittävästi otettu huomioon yritysten johtamiskäytännöissä. Ja vaikka yleisellä tasolla peräänkuulutetaan työhön sitoutumista ja sitouttamista, tätä kaikkein vahvinta sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää ei käytännössä useinkaan riittävästi hyödynnetä. Henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin on tutkittu varsinkin eri palkitsemismallien näkökulmasta. Siltikään minkään ulkoisen tekijän ei katsota sitouttavan yhtä vahvasti ja pysyvästi tavoitteen saavuttamiseen kuin ihmisen sisäisen merkityksellisyyden kokemuksen. Kokeminen että tavoite on merkityksellinen on avain asemassa tavoitteeseen sitoutumisen sekä suostumisen välillä. On kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan tavoitteiden merkityksellisyys ja työn merkityksellisyyden kokemukset, molempien merkityksellisyydestä olisi hyvä puhua ja pohtia. Avoin keskustelu mikä tekee työstä tai tavoitteesta tavoittelemisen arvoista, jokaisen työntekijän arvomaailma perustuu erilaisiin näkemyksiin ja merkityksellisyyden kokemus voi syntyä hyvin erilailla. (Parpei 2018, 128-131.)

Rompho ja Truktrongin tekemässä tutkimuksessa haastateltiin lähes 300 henkilöä OKR:iä käyttävistä yrityksistä, tutkimuksella saadut tulokset eivät olleet yhdenmukaisia. OKR:stä on hyötyä osalle organisaatiosta, kun osassa oltiin epäileväisiä tukeeko OKR:ien käyttö yhteistyötä ja innovaatioita. Yrityksen kulttuurilla näyttäisi olevan suuri rooli siinä miten OKR:t vaikuttavat työntekijöiden yhteistyöhön. Sillä oliko yritys suuri vai start-up-yritys ei ollut vaikutusta saatuihin tuloksiin. Lisäksi voi kulua paljon aikaa ennenkuin organisaatiot näkevät OKR:n vaikutukset kulttuurisina muutoksina. Tuloksista kuitenkin selvisi OKR:t tavoitteellisena viitekehyksenä kannustavat henkilöstön yhteistyöhön ja silloissa työskenteleminen on lieventynyt, sekä ovat tarjonneet työntekijöille mahdollisuuksia ideoiden jakamiseen ja innovaatioihin. Tavoitteiden kohdistaminen voi kannustaa työntekijöitä työskentelemään tiiviisti kun ymmärrys lisääntyy kuinka he vaikuttavat toistensa tehtäviin. Toisaalta tavoitteiden asettaminen voi haitata työntekijöiden yhteistyötä, mikäli tavoitteiden määrittely toteutetaan huonosti. Tämän hetkisten tulosten mukaan OKR:t tavoitteellisena viitekehyksenä kannustavat työntekijöiden yhteistyöhön. OKR:t auttavat asettamaan selkeitä ja haastavia tavoitteita, jotka eivät ole sidottu työntekijöiden palkitsemiseen. Yrityksen kulttuurilla on vaikutusta siihen miten OKR:t vaikuttavat arjen työskentelyyn, mikäli aiempi organisaatiokulttuuri ei ole tukenut yhteistyötä OKR:t voivat auttaa tässä. (Rompho & Truktrong 2024.)

2.5 MWB (must-win-battles)

Must-win-battles eli MWB on malli, jossa strategiasta tunnistetaan ne elintärkeät projektit tai taistelut, jotka on voitettava. Malli on hyvin suoraviivainen ja on helppo ensimmäinen malli yritykselle johtamaan strategiaprosessia jäsennellysti. Yrityksessä on yleensä enemmän hankkeita kuin niiden läpiviemiseen on resursseja, MWB:ssä tärkeimmiksi nostetaan ne projektit, joihin pitää olla aikaa ja jotka tehokkaimmin mahdollistavat halutun suunnan, näitä projekteja on yleensä 3-5 kappaletta. Valitut MWB:t pitäisi olla selkeitä ja tarkkarajaisia sekä mitattavissa olevia, yrityksellä ei voi olla must-win-battlea jonka onnistumista ei voi varmistaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 177.)

Ensimmäiseksi määritellään päämäärä, esimerkiksi missä yritys haluaa olla viiden vuoden kuluttua. Mitkä haasteet olisi voitettava, jotta ne ajavat kohti asettettua tavoitetta. MWB:t pitää valita ja analysoida käyttäen hyödyksi yrityksen nykytilaa sekä tulevaisuudennäkyviä, pohjatyö pitää olla kunnossa ennen taristeluiden valitsemista. Jokainen voitettu taistelu tuo yritystä lähemmäs omaa asettamaansa päämääräänsä. On tärkeää määritellä taistelut ja osa-alueet tarkisti, mitä tarvitaan voittamiseen ja mikä on aikajänne, jolla voitto pitäisi saada, taistelun pituus voi olla tyypillisesti vuosi tai pari, mutta se voi olla myös lyhempi. (Laine, S. 2021.)

MWB prosessi nojaa ajatukseen että strategiaprosessissa tulee vaihe, jolloin on käytävä tiukkaa keskustelua eri vaihtoehtoista. Keskustelun pitäisi olla avoin kritiikille ja keskustelulle. On tärkeää varmistaa, että ne ideat jotka päätyvät MWB:ksi ovat hyvin ajateltuja ja valmiita toteutettaviksi. Tämä päätöksentekovaihe on kriittisin, epäonnistuminen näkyisi niin että tavoitellaan samanaikaisesti useita eri asioita ja strategia tukehtuu omaan mahdottomuuteensa. Taistelut pitää valita hyvin ja niiden pitäisi olla mahdollista myös voittaa. (Tanner, R. 2020.)

Kipling (2025) tähdentää, että hyvin valittu taistelu vaikuttaa koko organisaatioon, eikä vain yhteen osaan. Valittujen taisteluiden pitäisi myös keskittyä ulospäin, eikä luoda sisäisiä taisteluja. Tavoitteen pitäisi olla haastava mutta myös voitettavissa, tavoitteet eivät voi olla mahdottomia. Taisteluiden määrittäminen ja hyväksyminen on iteratiivinen prosessi, valinta kohdistetaan tärkeisiin kohteisiin, jotka saavat suurimman osan johdon huomiosta ja yrityksen resurssiensa. Menestyneimmät taistelut ovat ne, jotka hyödyntävät ryhmien toiveita ja luovat organisaation innostusta tavoitteesta. Innostus johtaa sitoutumiseen ja sitoutuminen yksiköiden ja yrityksen menestykseen. Taistelut eivät saisi olla vain lista, johon työntekijät eivät sitoudu vaan voittaakseen jokaisen joukkueen jäsenen on osallistuttava tukemaan valittuja taisteluja ja työskentelemään yhdessä huippujoukkueena.

Määrittelyssä autetaan henkilöstöä ymmärtämään yrityksen mission ja vision paremmin, sekä parhaimmillaan nostetaan ammattitaitoa uudelle tasolle. On parempi mitä suurempi osa henkilöstöstä saadaan sitoutettua jo määrittelyvaiheessa. Taisteluiden määrittelyn lisäksi on tärkeää luoda työskentelymalli millä tavoitteita määritetään. Henkilöstön sitouttaminen tavoitteisiin edellyttää, että jokainen työntekijä on ymmärtänyt ja ottanut arjessa käyttöön yrityksen strategian. (Määttä, T. 2015.)

Blogi tekstissä Antti Haapakorpi (2023) tiivistää hyvin Must-win-battle mallin vahvuuksiksi selkeän päätöksenteon ketjun, suoraviivaisuuden sekä johdonmukaisuuden. Taistelu noudattaa aina samaa kaavaa ja oikein tehtynä se on konkreettinen, priorisoitu, mitattava ja aikaan sidottu. Määritetyn taistelun voittaminen on sellainen että tavoitteen saavutettuaan yrityksen on mahdollista juhlistaa saavutusta.

2.6 Oikeanlainen työyhteisö mahdollistaa strategian jalkauttamisen

2.6.1 Ketteryys ja itseohjautuvuus

Den Haakin mukaan suurin syy OKR:n epäonnistumiseen on organisaation tavasta toimia ja antaa komentoja. Jos tavoitteet sanellaan johtajien toimesta tiimeille, antamalla suoraan ratkaisu toteutettavaksi, sen sijaan että tiimejä innostetaan antamalla heidän itse hakea ratkaisut ongelmiin. Jotta tiimit voivat toimia ongelmien ratkaisijoina tarvitaan ketteriä itseohjautuvia tiimejä, jotka voivat tämän vastuun kantaa.

Ketterä ajattelutapa on tärkempää kuin mikään metodologia, prosessi, järjestelmä tai organisaatorakenne. Johtamismenetelmän käyttöönotto ilman ketterää ajattelutapaa ei tuota havaittavia etuja. Ketterän ajattelutavan keskeinen piirre on huolehtia arvon tuottamisesta asiakkaalle. Tämä edellyttää ideologiaa, luottamusta työntekijöihin ja kykyä uskoa siitä, että jos organisaatio tarjoaa oikean ympäristön, arvon ja tavoitteet, työntekijät tuottavat jatkuvaa lisäarvoa ja innovaatiota loppukäyttäjille ja tuottavat tuloja itse organisaatiolle. Arvon tuottaminen asiakkaalle on jokaisen yksikön tavoite, voitot ovat tulos tästä mutta eivät itse tavoite. (Denning 2016.)

Jotta organisaatio pystyy toimimaan ketterästi ja parantaen toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, on organisaation oltava oppimiskykyinen. Oppiva organisaatio korostaa oppimisen tarvetta muutoksissa, innovaatioissa, työskentelytavan muuttamista, sekä päätöksen tekoon osallistumista. Taitoja joita organisaatio tarvitsee ollakseen oppiva ovat: tiimityö ja tiimissä oppinen, järjestelmällinen ajattelu, sujuva tiedonkulku organisaatiossa, jakuva itsensä ja organisaation kehittäminen, hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen. (Kauhanen 2012, 157.)

Itseohjautuvuus on päätöksen ja vallan jakautumista organisaatioon. Johdolla ei ole yksinoikeutta valtaan eikä päätöksen tekoon. Käytännössä päätöksen teko viedään aina ihmisille tai ryhmälle, jolta löytyy paras tietämys päätöksen tekemiseen. Organisaatiohierarkian merkitys vähenenee ja johdon valta katoaa. Itseohjautuvuuden lisääminen vaatii johdon irtipäästämistä ja luottamusta siihen että muut osaavat tehdä hyviä päätöksiä, jopa parempia kuin johtaja itse. (Luukka 2019, 322.)

Itseohjautuva tiimi kokee yhteistä vastuuta, tämä onnistuu kun tiimissä kun vastuun alue laajenee siten, että jokainen tiimiläinen on vastuussa tiimin yhteisestä työstä. Yhteisvastuu edellyttää tiimin tavoitekeskusteluja, luottamusta ja toimivia yhteisiä käytäntöjä. Yhteinen tavoite tuo perustan vastuulle, jota jokainen tiimiläinen kantaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisvastuuseen ohjaaminen tapahtuu ajansaatossa mutta tätä voi vahvistaa keskustelemalla ja pysähtymällä asian äärelle. Selvitetään miten tiimin jäsenet kokevat yhteisvastuun osa-alueet ja miten ne näkyvät arjessa. (Ristikangas ym, 2021, 332.)

Jotta itseohjautuvuus on mahdollista on organisaation luotava kanavia ja foorumeita, jotta ihmiset löytävät tarpeellisen tiedon päätöksenteon tuekseen. Pelkkä läpinäkyvyys ei auta vaan organisaation on viestittävä mikä tieto ja tulkinta on relevantti. Liiallinen informaation tarjoaminen hankaloittaa oleellisen viestin löytämistä. Myös tiedon jakaminen voidaan joukkoistaa organisaatiolle. (Luukka 2019, 322.)

Motivaatio tulee ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Ulkoinen motivoituminen tapahtuu päämäärän tai palkinnon vuoksi kuten palkka, nämä ovat merkittäviä tekijöitä osalle ihmisistä. Mutta osa on töissä vain saadakseen tuloja tai statusta, jotta pääsee toteuttamaan jotain merkityksellisempää asiaa. Saadakseen tiimin motivoitumaan, olisi tärkeää ymmärtää mikä saa tiimin jäseniä motivoitumaan sisäisesti, tällöin työntekijä saa virtaa työntekoon luonnollisesti eikä tuo tunnu kuormittavalle. Motivaatio vetää ihmisiä kohti niitä tekijöitä jotka hänestä tuntuvat innostaville. Onnistuessa itseohjautuvuus tarkoittaa motivoitunutta työn suorittamista ja vastuunottoa työstä. (Ristikangas ym. 2021, 242.)

2.6.2 OKR-malli organisaatiossa

OKR-tavoitteella on oltava riittävä tuki johdolta mutta myös vastuullinen OKR:n vetäjä. Vetäjä työskentelee lähellä toteuttavaa tiimiä ja tarjoaa tukea tarvittaessa, hän on myös asiantuntija tälle kyseiselle OKR-tavoitteelle. Hän auttaa kun OKR-mallin käyttöönotossa ja käytännön näkökohdissa. OKR:n vetäjä on OKR:n menestyksen välttämätön ainesosa. Henkilöltä odotetaan innostusta, hyvää viestintätaitoa ja uskottavuutta koko organisaatiossa. Hän ymmärtää OKR-mallin portentiaalin ja haluaa jakaa sitä kollegoilleen. (Niven & Lamorte 2016, 143.)

Suurille organisaatioille ominaista on korkea inertia eli monimutkainen rakenne ja päätöksen teon hajautuminen. Onnistunut OKR toteutus vaatii, että tavoitteet valuvat läpi organisaation, tässä auttaa se että on henkilö tai tiimi, joka toimii OKR-johtajana. OKR johaja on vastuussa siitä että OKR mallia toteutetaan oikein ja varmistaa että prosessi etenee suunnitelmien mukaisesti sekä tiimin jäsenet jakavat säännöllisesti tärkeimmät tulokset. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen yhdistää ryhmiä, jotka ovat hajallaan, vapauttaa luovuuden ja antaa organisaatioille mahdollisuuden menestyä entistä paremmin. Tarve luoda yhtenäinen strategia koko organisaation sisällä lisää yhteenkuuluvuutta tiimien välillä ja vähentää "siiloefektiä". (Rząd-Poźniak 2024.)

2.6.3 Yrityskulttuuri

Siinä missä strategia vetoaa järkeen, yrityskulttuuri vetoaa tunteisiin. Strategia ei toimi mikäli yrityksen kulttuuri ja toimintatavat eivät sitä tue. Etenkin isoissa organisaatioissa kulttuurin rakentaminen voi olla haastavampaa kuin pienessä organisaatiossa. Lähtökohtana pitäisi olla pohdinta millaista yrityskulttuuria strategiset valinnat edellyttävät. Kulttuuriin vaikuttavat useat parametrit esimerkiksi toimintaympäristö, kansallinen kulttuuri, perustajien tausta, johtajien arvomaailma, ja yrityskaupat. Vahva kulttuuri tulee ryhmien ajattelumalleista, toimintatavoista ja arvoista jotka vahvistavat oisiaan luoden yrityksen idenditeetin. Mikäli nämä osatekijät ovat ristiriidassa tuloksena on heikko kulttuuri ja organisaation identiteetti. Kulttuuri on jaettu ymmärrys organisaatiossa tavasta toimia, se on kokonaisvaltainen ja menee läpi siilojen ja kerrosten. Kulttuuri on kestävä ja se kehittyy yhdessä oppien ja toimien, se myös vahvistaa itseään vetoamalla ihmisiin jotka sopivat organisaatioon, tätä kautta myös se on vastustuskykyinen ulkoisille vaikutteille. (Kilpinen 2022, 174.)

Jotta kulttuuri voisi tuottaa yritykselle toivottua kilpailuetua pitää siitä rakentaa vahva. Vahva yrityskulttuuri on erottuva ja se pitää pystyä tunnistamaan niin yrityksen sisällä kuin ulkona. Kulttuurin tärkeät asiat on selkeästi kommunikoitavissa ja ne ovat läsnä yrityksen arjessa. Kun yrityskulttuuri on riittävän vahva se ohjaa työntekijät käyttäytymään ja toimimaan toivotulla tavalla, jolloin se ohjaa paitsi yksilöitä mutta myös koko yrityksen toimintaa. Mikäli kulttuuri jää heikoksi, ei haluttua ohjausta tapahdu eikä se silloin vaikuta yrityksen toimintaan (Luukka 2019, 82.)

Yrityskulttuurin kehittämisessä työn merkitykselliseen selkeyttäminen on erinomainen tavoite. Tämä tuo syvällisempää merkitystä työn tekemiseen eikä työ ole silloin pelkkää suorittamista. Merkityksellisuuden pitää näkyä arjessa ja sitouttaa luoda hyvinvointia ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Merkityksellisyys on merkittävä motivaation tuoja ja se auttaa työntekijöitä ymmärtämään työn olevan osa jotain suurempaa. Yksi strategian tärkeimmistä kohdista on varmistaa, että tarvittavat kyvykkyudet ovat yrityksessä käytettävissä tai löydettävä keinot näiden rakentamiseen. Uusi strategia on pystyttävä sanoittamaan kykyinä mikä myös konkretisoi sen vaatimaa tekemistä ja tuo valinnat lähemmäs arjen toimintaa. Kulttuurin strateginen kehittäminen vaatii osaamista, jonka myötä rakennetaan yhteistä ymmärrystä toimivia rakenteita ja yhteistyösä. (Kulmala & Rosvall 2022.)

OKR:ia voidaan käyttää välineenä oikean yrityskulttuurin saavuttamiseksi. On olemassa useita kulttuuritekijöitä, jotka edesauttavat OKR:ien onnistunutta toteuttamista ja nämä tekijät vahvistuvat entisestään OKR-mallin myötä. Avoimuus jota OKR:t edellyttävät johtajilta ja tiimeiltä lisää läpinäkyvämpää työskentelytapaa koko organisaatiossa. Lisäksi OKR:t liittyvät usein transformointiin, koska ne edellyttävät uusia toimintatapoja ja näiden saavuttamiseksi on työntekijöiden muutettava tapoja ja käytäytymistä, johdon on päästettävä irti kontrollista ja luottaa tiimeihin. OKR:t vaativat ja tuottavat läpi yrityksen menevän priorisoinnin, ilman tätä siilot voisivat pysyä ennallaan ja yhteistyö olisi vaatimatonta, yhteinen tavoite yhdistää eri osastojen tiimit. OKR-prosessi pitää sisällään kokeilemisen kulttuurin joka kukoistaa mikäli tiimeille annetaan autonomia ja mahdollisuus myös epäonnistumiseen joka ei johda tuomitsemiseen. (Den Haak 2021, 40-41.)

2.7 OKR-malli käytännössä

Silvan ja Souzan (2024) tekemän tutkimuksen mukaan tärkeimmät opit OKR:n käytöstä ovat ne että tavoitteiden pitäisi olla monitahoisia ja monitasoisia. Ja tavoitteiden pitäisi olla joustavia muutokselle uusien tarpeiden mukaan. OKR:ien tasot eroteltava organisaatio-, tiimi ja yksikötasoilla, tavoitteiden määrittely niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alas lähteestymistapaa olisi käytettävä, jotta OKR malli toimii kunnolla. Johtamiseen, koulutukseen ja tiimien tukemiseen on varattava aikaa, tässä auttaa OKR Master -roolin perustaminen ja mittauskulttuurin luominen.

2.7.1 PunaMusta Paikallismediat Oy

PunaMusta Media Oy on konserni, joka tuottaa aikakaus- ja sanomalehtien mainospainotuotteita sekä vietinnän materiaalienn painamista ja suunnittelua. Konserni työllistää noin 760 työntekijää. Viestintäkonsernin medialiiketoimintaan kuuluu Sanomalehti Karjalainen Oy sekä kuutta paikallismediaa (Outokummun Seutu, Pielisjokiseutu, Pogostan Sanomat, Ylä-Karjala, Lieksan Lehti ja Parikkalan-Rautjärven Sanomat) kustantava PunaMusta Paikallismediat Oy sekä kaupunkimedia Karjalan Heiliä kustantava Karelia Viestintä Oy. Medialiiketoiminnan perustana on laadukas ja luotettava journalismi sekä vahva paikallisuus. (Punamusta Media a, Punamusta Media b.)

Esa Nevalainen (2024) on tutkinut miten PunaMusta Paikallismediat Oy:n OKR-mallia pitäisi kehittää PunaMusta Paikallismediat on ottanut mallin käyttöön 2021 lopussa. Koska toimiala on sama kuin Sanomalla on Nevalaisen opinnäytetyössä havaitut asiat lähempänä kuin vaikkapa miten Googlen toteuttaa OKR-mallia. Suurimmaksi vaikeudeksi on Nevalaisen opinnäytetyössä löydetty se että ideointiin ja toteutukseen ei ole riittävästi häiriötöntä työaikaa. Seuraavaksi suurimmat olivat tuen puute esihenkilöitä, kollegoilta ja työkalujen puute. Keskijohdon sitouttaminen sekä perehdyttäminen malliin käyttöönoton yhteydessä nähdään mallin jalkauttamisessa elintärkeää. Tärkeimmäksi parannuskohteeksi löytyi se että OKR-mallin jalkauttamiseen varataan riittävästi aikaa, niin yhteisiin tapaamisiin kuin henkilökohtaiseen OKR-työskentelyyn, aika tarvitaan niin perehtymiseen kuin itse tekemiseen.

Nevalaisen (2024) toteuttamien haastatteluissa kävi ilmi että monitoimiallisessa konsernissa haasteena on saada strategia elämään työssä ja eri toimialoilla, jotka toimivat erilaisissa markkinoissa. Vuosien aikana parannusta PunaMustan OKR-malliin oli saatu tiputtamalla tavoitteiden määrää 11:stä neljään, tämä toi keskittymistä tavoitteisiin ja poisti rönsyilyä. Strategisen työn merkitys pitää huomioida paremmin, sen oikein tekeminen vaatii aikaa, priorisointia ja on OKR-mallin myötä entistä tärkeämpi esihenkilöille tai tiiminvetäjille. OKR-malli on tuonut strategisen syklin nopeammaksi ja tuloksia näkyväksi jatkuvan toiminnan ja aikatauluttamisen myötä. Esihenkilöiden on osattava sanoittaa strategiaa eteenpäin, ei ole syytä käyttää jargonia tai korostaa OKR-mallin tekniikkaa kun kyse on arjesta kumpuavasta kehitystyöstä. Onnistumista kannattaa viestiä näkyvän merkityksen kautta kuten asiakas hyödyillä, OKR-mallin osalta on tärkeää että esihenkilöt sanallistavat ja välittävät viestiä tehdystä työstä.

2.7.2 OP Ryhmä

OP Ryhmään kuuluu 102 osuuspankkia sekä keskusyhteisö, yhteensä vuonna 2023 työntekijöitä on yli 13 000. OP on Suomen suurin finanssiryhmä 2,1 miljoonalla omistaja-asiakkaalla. OP tarjoaa pankkipalveluiden lisäksi asiakkailleen vakuutuksia ja yritys pankki palveluita. Lähivuosille on määritetty viisi strategista painopistettä: arvoa asiakkaille, kannattava kasvu, laadukas ja tehokas toiminta, vastuullinen liiketoiminta ja innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (OP Ryhmä, 2024.)

Haastattelussa Marika Parvinen (2024) kuvaa, että OP:n tarve ottaa OKR -malli käyttöön tuli kun haluttiin päästä strategia ja vuosisuunnittelussa jatkuvampaan suunnitteluun. Lisäksi haluttiin varmistaa useiden tiimien yhteisten töiden priorisointi ja helpottaa laajojen kokonaisuuksien riippuvuuksien hallintaa. Tavoitteena on että sen sijaan että määritellään mitä tehdään, keskitytään siihen mitä tuloksia pitää saada aikaiseksi.

Kun organisaation rakenteet oli muutettu tukemaan ketterää kehitystä otettiin seuraavana askeleena OKR-malli käyttöön. OKR -mallia on käytetty 2021 alkaen OP Ryhmän keskusyhteisössä, johon kuuluu yli 6000 työntekijää. Keskusyhteisössä työntekijät kuuluvat omaan tiimiinsä, mutta myös heimoon, joita on 60 kappaletta. Heimoon pitää sisällään kokoelma tiimejä ja jopa 150 jäsentä, jokaisella heimoilla on omat strategiset tavoitteet. Tiimien tavoitteet tulevat heimoilta, mutta tiimillä voi olla myös omia tavoitteita. Käyttöön otossa hankalinta on ollut ajattelutavan muutos, ei enää listata asioita joita ollaan tekemässä vaan keskitytään siihen mitä tuotetaan ja mitä seurauksia tekemisestä syntyy.

Vuoden kehitys ryhmittyy kvartaaleittain ja ennen kvartaalin päättymistä tehdään sekä suunnittelu ja tarkastelu siitä mitä on saavutettu, sekä mitä oppeja kehittämiseen löytyi. Kvartaali tavoitteet tehdään vuositavoitteiden pohjalta sekä tiekartan, joka kattaa useamman vuoden tavoitteet. Kvartaali tavoitteet sovitaan yhdessä jolloin tarvittavat organisaation osat kerääntyvät yhteen ja määrittelevät tehtävät jiraan, suurin osa työstä linkittyy tavoitteisiin. Poikkeuksiakin on kuten esimerkiksi ylläpitotyypinen työ voi jäädä tavoitteiden ulkopuolelle. OKR tavoitteita seurataan heimo ja tiimitasolla. Tiimeillä on käytössä omia dasboardeja, joista seurataan onko tavoitteisiin päästy vai ei. Kvartaali tavoitteita tukee erilliset big room planning palaverit, joissa katsotaan tavoitettavien asiantuntijoiden kanssa tavoitteita.

Käytössä ei ole OKR työkalua tavoitteiden hallintaan vaan nämä ovat linkitetty tekemiseen Jirassa. Marika Parvinen kehoittaakin käyttämään olemassa olevia työkaluja hallintaan eikä lisäämään työkuormaa ja oppimista tuomalla pelkästään tähän käyttöön olevia ohjelmistoja ja tapoja, esimerkiksi OKR malliin perehdyttämissä on käytetty helposti lähestyttäviä Youtube videoita. Organisaation laajuuden vuoksi tiimeille on muodostunut omanlaisensa tavat toteuttaa OKR mallia, jotka sopivat juuri heidän tapoihinsa ja prosesseihinsa, tämä on tyypillistä OP:lla jossa luotetaan siihen että tiimit toimivat itseohjautuvasti ja luotetaan asiantuntijoihin. Palkitsemista ei ole sidottu suoraan OKR malliin vain vuositavoitteisiin.

2.7.3 Kotipizza

Kotipizza Group Oy konserniin kuuluu Kotipizza Oyj, hankinta- ja logistiikkayritys Helsinki Foodstock Oy ja The Social Burger Joint Oy. Konsernissa on yhteensä noin 100 työntekijää. Kotipizza-ketjuun kuuluu yli 300 ravintolaa, joista kaikki toimivat itsenäisinä yrityksinä franchisingperiaatteella. Franchisingyrittäjiä ketjulla on noin 280. Kotipizza on Suomen ja myös koko Pohjoismaiden suurin pizzaketju ja yksi Suomen tunnetuimmista ravintolabrändeistä. Kotipizzan liikevaihto tilikaudella 2020 oli 151 400 000 euroa. Vuonna 2019 norjalainen monibrändiyhtiö Orkla ASA osti Kotipizza Groupin ja yhtiö siirtyi Orklan omistukseen. (Kotipizza 2024).

Kotipizza käyttänyt OKR-mallia useamman vuoden ajan. Syyt käyttöönottamiseen oli se että henkilöstö saatiin ymmärtämään ja innostumaan yrityksen strategiasta. Strategian eteenpäin vieminen on haluttu myös osaksi yrityksen kulttuuria. Malli jakautuu Kotipizzalla siihen, että kolmen vuoden strategia on tehty OKR-mallilla ja henkilöstöä on otettu mukaan jo näiden määrittelyyn. Strategia on tehty viiteen eri näkökulmaan, joita Kotipizzassa kutsutaan domaineiksi: asiakas, yrittäjä, työntekijä, ravintola ja hankintaketju. Jokaisella domainilla on oma vastuuhenkilönsä, jota kutsutaan dominaattoriksi. Dominaattorit valmistelevat vuositavoitteet valittujen henkilöstön työntekijöiden kanssa ja varmistavat domainien välisen tiedonvaihdon. Jokaisen domainin sisällä toimivat striimit, joilla on omat vetäjänsä, jotka tekevät tiiminsä kanssa vuosikolmanneksen tavoitteiden ja niiden tulosten määrittelyyn. Tavoitteet on siis määritelty alueittain esimerkkinä asiakas tavoitteiden kolmen vuoden tavoitteet ovat: kuumiin, nopein ja ostetuin. Nämä tavoitteet tarkentuvat vuositasolla striimin tavoitteeksi tuottaa aktivoiva ja sitouttava kanta-asiakasohjelma. (Palm 2022.)

Tavoite taso voi olla tähtiin kurotteleva ja kunnianhimoinen, mutta tulokset ja toimenpiteet ovat yksinkertaisia, pragmaattisia. Esimerkiksi tavoite ”kuumin, nopein ja ostetuin” jonka määrittelyillä tulokset ja toimenpiteillä voidaan tavoitella, että toimitusaika pizzalle olisi 11 minuuttia nopeampi seuraavana kvartaaliin mennessä. Strategia on saatu osaksi yhtiötä ja innostusta yrityksen sisällä on saatu luotua. Tärkeää on, että tilannekuvaa päivitetään jatkuvasti, kommunikoinnissa on matala hierarkia ja henkilöstön osallistetaan tulevaisuuden suunnitteluun. Tämän jälkeen ihmisille annetaan valta toteuttaa OKR:ia kunhan asioista raportoidaan helposti ja läpinäkyvästi. Tilannekuvan päivityksessä on tärkeää olla kartalla koko ajan, datan merkitys on suurta ja tätä kerätään monipuolisesti niin myynnin kuin bränditutkimuksen kautta, samoin kuluttajia ja sidosryhmiä kannustetaan palautteen antamiseen. (Haapakorva 2021.)

Tavoitteet ja tulokset voivat muuttua sen mukaan mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja miten tavoitteiden pääsyssä on onnituttu. Vuosikolmannes on Kotipizzalle sopivampi rytmi kuin kvartaaleittain, koska kvartaali on heille liian lyhyt ajanjakso ja tavoitteet venyivät helposti myös seuraavalle kvartaalille. Kotipizzassa OKR tavoitteita ei työstetä linjaorganisaatiossa vaan ne määritellään virtuaalitiimeissä, joihin otetaan mukaan henkilöstöä sen mukaan mitä tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan, yksittäinen työntekijä voi siten kuulua useampaan tiimiin, mikäli hänen työpanostaan tarvitaan näissä. Tavoitteet on määritelty tiimeille eivätkä ne ole yksilötasolla, tavoitteet eivät myöskään ole sidottuna palkitsemiseen Kotipizzalla, koska tavoitteet halutaan pitää kunnianhimoisena. OKR:ien toteutumisen seuraaminen on toteutettu ohjelmistolla nimeltä Angible Growth, tämä lisää avoimuutta OKR:ien seuraamisessa. Kotipizzan OKR mallin kehityskohteena on lisätä retroja, joilla parannettaisiin kehitysmallia systemaattisesti. (Palm 2022).

2.7.4 VR

VR:n liiketoimintayksiköt ovat VR Kaukoliikenne, VR Kaupunkiliikenne ja VR Transpoint. VR Kaukoliikenne huolehtii kaukojunamatkoista Suomessa sekä Ruotsissa Tukholman ja Göteborgin välillä sekä tarjoaa ravintola- ja kahvilapalveluita. VR Kaupunkiliikenne sisältää lähijuna-, raitiovaunu- ja linja-autoliikenteen Suomessa sekä Ruotsissa. VR Transpoint tuottaa logistiikkapalveluita raiteilla ja maanteillä Suomessa. Lisäksi VR FleetCare yksikkö mahdollistaa kilpailukykyisen henkilö- ja tavaraliikenteen kaluston tehokkaalla kunnossapidolla. 2023 VR Group työllisti yli 9100 työntekijää. (VR a; VR b).

VR on käyttänyt OKR-mallia neäjän vuoden ajan. Marika Schugk (2024) kertoi haastattelussa, että VR:n strategian jalkauttamisen malli on sovellettu OKR:n pohjalta. VR group eli organisaation ylätasolla on luotu liiketoimintastrategia viideksi vuodeksi. Strategia painottuu kolmeen päätavoitteeseen: tyytyväiset asiakkaat tuovat kasvua, tehokkuus mahdollistaa kannattavan tulevaisuuden ja motivoituneet ihmiset luovat menestystä.

Liiketoimintastrategian pohjalta luodaan vuositason Must Win Battlet, joiden pitäisi toteutua, jotta päästään strategian määrittelemään tavoitteeseen. Nämä määritellään liiketoimintayksiköittäin johtoryhmän toimesta ja tähän vaiheeseen osallistetaan myös henkilökuntaa. MWB tavoitteita mitataan ja saavutuksia määritetään esimerkiksi euroina, NPS tai CX tuloksina. Etenkin asiakastyytyväisyyttä mittaavat NPS ja CX koetaan työntekijöiden osalta innostavina ja tärkeinä mittareina. MWB tavoitteita voidaan myös muuttaa vuoden aikana, mikäli uusi tavoite vastaa paremmin liiketoiminnan strategiaa. Esimerkkinä tästä Allegro junien käyttöönotto Suomen sisäiseen liikenteeseen, jotka Venäjän hyökkäyssodan takia jäivät vaikka käyttöä. Malli on siis joustava, mikäli yllättävää tarvetta muutokselle tulee.

Portfoliomallissa luodaan kvartaaleittain tavoitteet valittujen taisteluiden tavoitteiden pohjalta. Tavoitteet voivat muuttua myös kvartaalin aikana, kun ymmärrys lisääntyy tekemisestä. Etukäteen ei pitäisi määrittellä miten tavoitteeseen päästään, vaan pohjalla pitää olla riittävä määrittely ja ymmärrys tekemisestä niin liiketoiminnan, henkilöstä tai asiakas vaikutuksen lisääntyy. Tavoitteet pitää aina peilata vähintään strategiatasolle mielellään myös MWB tavoitteisiin. Portoliotasolta voi myös löytyä uusia MWB tavoitteita, joita priorisoidaan seuraavalle vuodelle. Toimintamalli on tuonut läpinäkyvyyttä ja parempaa strategian ohjausta tekemiseen. Kehitystiimit toteuttavat kvartaalitavoitteista Scrumban tai Scrum mallin mukaan ja linkitys ihan tikettitasolla on tavoitteisiin asti.

Mallia kehitetään retroilla, joita pidetään sekä portfoliotasolla pari kertaa vuodessa, sekä laajemmin yritystasolla vuosittain. Kehitystiimit pitävät retroja useammin sekä tiimin kesken että yhteistyössä useiden tiimien kanssa. Näin saadaan usealta eri tasolta palautetta ja kehitysehdotuksia mallin kehittämiseksi. Muutoksia on myös tehty vuosien mittaan, isoimpina lisätty must win tavoitteet vuositasolle, koska kvartaalitavoitteet suoraan strategiasta johtuen oli raskaampaa organisaatiolle. Mallista on muovautunut omanlaisensa vuosien mittaan ja se koetaan toimivaksi.

3 OKR-mallin jatkokehittäminen

3.1 Nykytilan kartoitus

Sanoma Media Finlandin B2B -yksikössä OKR-tavoitteet määritellään vuodeksi kerrallaan. Vuonna 2024 tavoitteita oli kuusi kappaletta. Marraskuussa 2023 on toteutettu kyselytutkimus koko yksikölle internet kyselylomakkaalla, johon saatiin 98 vastausta.

Vastanneista 7 % koki että OKR-tavoitteet ovat helpottaneet priorisointia ja 21 % oli sitä mieltä että ne ovat lisänneet työn merkityksellisyyttä ja yhteyttä strategiaan. 78 % vastaajista sen sijaan koki, että tavoitteet ovat liian kaukana omasta tekemisestä, tavoitteet eivät olleet riittävän konkreettisia ja tavoitteet selkeitä.

”OKR:t kuulostavat paperilla hyviltä, mutta jos niitä ei käytännössä seurata on niistä saatava hyöty marginaalinen.”

” Strategian ja OKR:ien säännöllinen läpikäyminen on ehdottoman hyvä ja hyödyllinen asia, siitä iso kiitos!”

Tutkimuksen perusteella OKR-tavoitteet ymmärretään ja koetaan hyödylliseksi yksikössä, mutta näillä ei ole ollut juurikaan ohjaavuutta päivittäiseen tekemiseen. Huomattavaa on miten erilailla eri tiimit kokevat mallin toimivuuden, merkityksellisyyttä tavoitteista löytyi eniten niiltä tiimeiltä, joiden työ oli laajalaisempaa ja useampi tavoite koski heitä. On selvää että ylätasolla määritellyt yhteiset tavoitteet eivät ole koskettaneet riittävän laajaa osaa työntekijöistä, erityisen huolestuttavaa on että niissä tiimeissä, joissa tehdään kehitystyötä kokivat vähiten hyötyä OKR-tavoitteista.

“OKR-tavoitteet valitaan suljettujen ovien takana. Jos oma työ ei lukeudu noihin projekteihin, sille on entistä mahdottomampaa saada näkyvyyttä. Tavoitteet tulisi olla sellasia, että ne ottaisivat oikeasti kaikkien työn huomioon, ja olisivat mitattavia myös noiden muutamien projektien ulkopuolella, tai ainakin antaisivat myös muille ylpeyden tunteen omasta työstä ennemminkin kuin marginalisoidun. Lisäksi käsittämätön määrä arjen vaatimaa työtä näyttäytyy näiden tavoitteiden valossa siltä kuin se olisi strategian ulkopuolista.”

Avoimissa palautteissa toivottiin enemmän osallistumista tavoiteasetantaan, jotta tavoitteet linkittyisivät tiimi tekemiseen. Koska tavoitteet määritellään ylempänä tasolla niin malli koettiin johtamisjärjestelmänä eivätkä konkreettisena ohjausmenetelmänä. Mikäli tavoitteet eivät kosketa omaa työtä koettiin että oma tekeminen ei ole yhtä tärkeää eikä se saa huomiota riittävästi ja olisi strategian ulkopuolista työtä.

Tavoitteiden seurannasta oli useampi kommentti missä toivottiin läpikäyntiä useammin ja selkeää viestintää niin etenemisen kuin saavustustenkin osalta. Samoin ymmärryksen lisäämistä että mitkä kaikki tehdyt asiat ovat vaikuttaneet OKR:n toteutumiseen. Tavoitteita pitäisi myös muistuttaa kun tehdään suunnittelua, jolloin tiimi tietäisi mitkä kuuluvat osana OKR-tavoitteisiin.

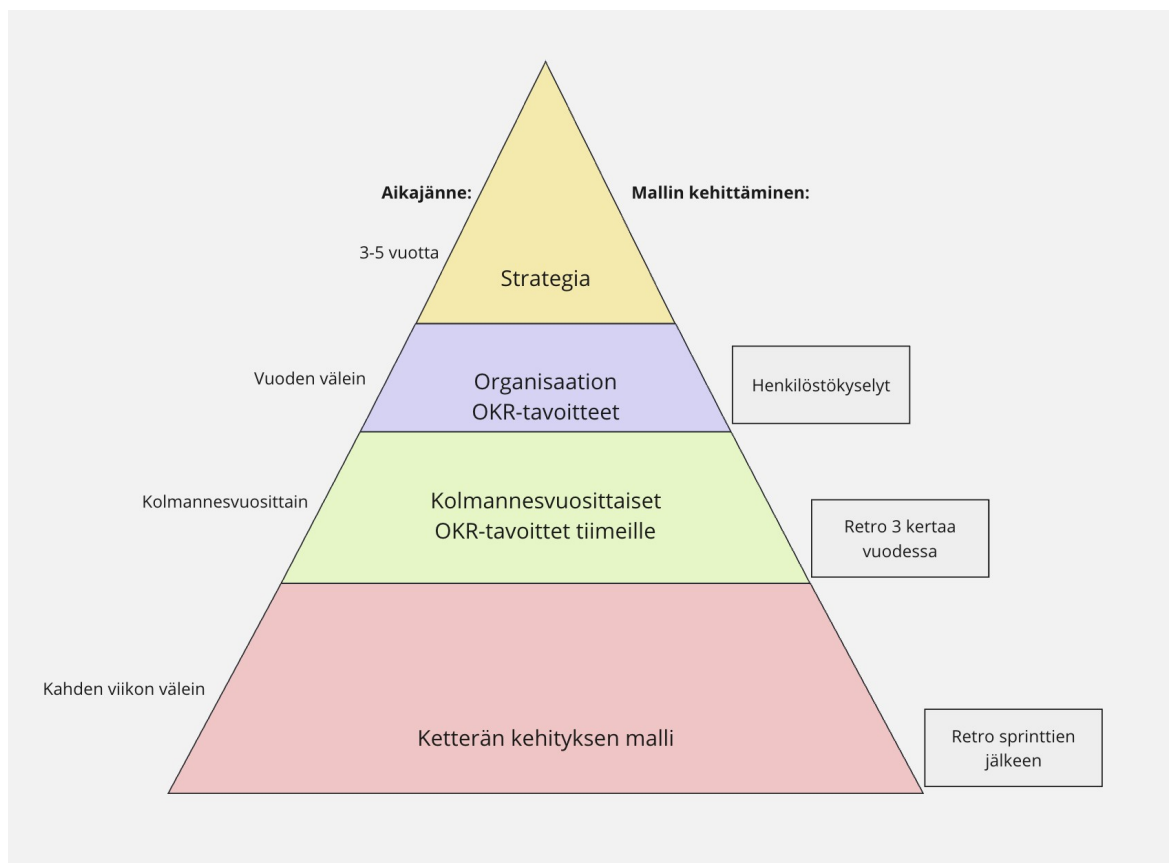
Koska OKR malli on tällä hetkellä vain ylätasolla on sen ohjaavuus itse tekemiseen heikkoa lisäksi OKR:t ovat määritelty niin että iso osa henkilöstöstä ei löydä omaa työtään OKR:ien edistäjänä. On myös epäselvää mitkä toimenpiteet ovat vaikuttaneet OKR:in toteutumiseen.

Riikka Tanner muistuttaa kuitenkin, että liian usein yrityksissä voidaan jäädä kiinni prosesseihin ja metodologiaan ja näistä yritetään hioa täydellisiä. Tällöin organisaation huomio kiinnittyy väärin asioihin, fokuksien pitäisikin olla strategian toteuttamisessa, eikä siinä miten johtamisjärjestelmän implementoinnissa onnistutaan. Jatkuva arviointi on tärkeää muutoksen varmistamisessa, mutta ei pitäisi keskittyä siihen miten muutoksen etenemistä seurataan eikä siihen miten muutos etenee. (Tanner 2024, 177.)

3.2 Suositus OKR-mallin parantamiseen

Tutkimusten ja haastatteluiden pohjalta on luotu oleva suositus (liite 2) miten OKR-mallin kehittämisessä voisi edetä. Kuten kaikki ketterät mallit niin tärkeintä olisi tehdä myös prosessi millä mallia muutetaan ja parannetaan matkan varrella. Se että OKR-malli on kehittämisen kohteena eikä siten vielä valmiiksi hiottu pitäisi avoimesti viestiä organisaatiolle joka otetaan mukaan ideoimaan ja parantamaan strategian jalkauttamista. Osallistuminen niin tavoitteiden asetantaan kuin mallin parantamiseen lisää sitoutumista tavoitteisiin ja lopulta strategian toteutumiseen.

Strategian tehokkaampi jalkauttaminen ja henkilöstön ottaminen osaksi OKR mallia on Sanoma Media Finlandin B2B yksikön luonnollinen seuraava askel strategisessa johtamisessa. Muutoksia nykyiseen malliin pitäisi tehdä kuitenkin vähitellen, jotta vaikutuksen jokaiseen muutokseen pystyy erottelemaan. Tällöin myöskin työkuorma ja uuden oppiminen ei kasva liian isoksi ja siten muutokset eivät aiheuta suurta muutosvastarintaa. Muiden yrityksen kokemukset osoittavat että OKR kannattaa kytkeä olemassa olevaan kehitysmalliin näin voidaan yhdistää mallien prosesseja, jolloin ei tarvita niin paljoa kokonaan uusia palaverikäytäntöitä ja OKR-mallin kuormitus organisaatiolle pysyy kohtuullisena. Kuviossa 4 on kuvattu ylätasolla miten uusi malli toimisi.



Kuvio 4 OKR-mallin ehdotus

Strategia työ jatkuu kuten aiemminkin, ja pitkän aikavälin näkemys yrityksen tavoitteista luodaan usealle vuodelle eteenpäin. Olemassa olevia tehtyjä strategia suunnitelmaa voidaan käyttää suoraan pohjaksi OKR-malliin. Seuraavaksi organisaation ylätasen OKR tavoitteet määritetään jatkossa suoraan yrityksen strategian pohjalta. Nämä tavoitteet vastaavat kysymykseen, mitä pitää tehdä seuraavan vuoden aikana että strategiassa määriteltyihin tavoitteisiin päästään? Ylätasen OKR:t määritetään johtoryhmässä ja näiden pitäisi olla innostavia ja riittävän yleisiä, aivan kuten ne myös VR ja Kotipizza malleissaan toimivat, tällöin tavoitteet puhuttelevat koko organisaatiota ja suurin osa organisaation työntekijöistä voisi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Tavoitteita voidaan tarkentaa tai muuttaa mikäli tähän tulee tarvetta toimintaympäristön muutoksen tai tavoitteiden väärin mitoitettun tason vuoksi esimerkiksi jos määritelty tavoiteen taso saavutetaan jo kesken vuoden.

Mittareiksi pyritään valitsemaan sellaisia määreitä, joita jo seurataan ja mitataan, mikäli tarvitaan uusi mittaristo sen määrittäminen tehdään huolella ja automatisoidaan sen seuraaminen. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi myynti tuotteittain tai asiakasryhmittäin, markkinaosuude, NPS tai henkilöstötutkimusten tulokset. Ylätason OKR:t helpottavat jo itsessään priorisointia ja ohjaavat huomion strategisesti tärkeisiin kohteisiin.

Koska yrityksessä tehdään kolmannesvuosittain SAFe mallin mukainen suunnittelu, on luontevaa että myös tarkemmat tiimien työtä ohjaavat OKR:t määritetään kolmannesvuosittain. Yritys määrittää vetovastuullisen henkilön jokaiselle ylätason OKR:lle, joka tämän jälkeen kerää virtuaalitiimin luomaan kolmannesvuosittaiset tavoitteet. Ne tavoitteet, joiden toteuttamisessa tarvitaan sovelluskehitystä ja ovat osa SAFe:n PI planningia niiden työstö jatkuu tiimeissä. Sellaiset tavoitteet, jotka koskettavat esimerkiksi prossien parantamista tai muuta sellaista, joka on sovelluskehityksen prosessin ulkopuolella tarvitsevat oman kehityksen mallinsa ja prosessin, jolla itse tekemistä seurataan ja johdetaan. Huomattavaa on että kaikkea tekemistä ei ohjata jatkossakaan OKR:ien kautta. Esimerkiksi myynnin ohjaukseen on jo mittarit sekä tavoitteet, jotka toimivat hyvin. Useimpien tutkimusten suositus on, että OKR tavoitteita ei kytketä palkitsemismalliin, näin varmistetaan kunnianhimoiset tavoitteet ja valmius ottaa riskejä tavoitteisiin pääsemisessä.

Vaikka OKR tavoitteet voisi viedä myös yksikötasolle on tehokkaampaa pitää ne tiimitasolla, jolloin yhteiset tavoitteet lisäävät yhdessä tekemistä, tiimiytymisen lisäksi tavoitteiden hallinnointi ja määrittely on helpompaa tiimitasolla. Jokainen työntekijä ei ole suoraan tiimitason tavoitteissa kiinni, mutta koska yrityksen ylätason tavoitteet määritellään riittävän laajaksi, tuovat ne työn mielekkyyttä ja merkitystä myös niille jotka eivät suoraan työskentele tarkempien OKR tavoitteiden parissa.

Ketterän kehityksen scrum malliin OKR tavoitteiden lisääminen pitää tehdä niin että kokonaisvaltaisesti ketterän kehityksen palavareissa otetaan OKR tavoitteet huomioon. Kehitystiimeissä sprinttitasolla tehdään normaali ketterään kehitysmalliin kuuluva suunnittelu ja samalla määritetään mitä OKR tavoitetta halutaan edistää kyseisellä sprintillä. Sprintin jälkeen pidetään sprint review, joihin lisätään varmistaminen miten sprintillä on saatu edistettyä OKR tavoitteita. Sprint retroissa käsitellään normaalin retron lisäksi osana myös sitä miten OKR prosessia voidaan tiimin osalta parantaa.

Tavoitteiden ja tulosten avoimuus voidaan varmistaa luomalla PowerBI raportti, joka seuraa tärkeimpiä mittareita. Henkilöstöönfoihin ja muihin tiimien läpikäynteihin otetaan mukaan OKR seuranta ja kerrotaan toimenpiteitä mitä on tehty tavoitteiden eteen.

Tärkeää on myös kuvata OKR prosessi hyvin selkeästi ja antaa tarvittavaa koulutusta ja tukea henkilöstölle. Ymmärryksen antaminen siitä ettei OKR-malli tule annettuna ja valmiina vaan sitä kehitetään systemaattisesti annetun palautteen ja kokemusten perusteella eteenpäin. Lisäksi virtuaalitiimeillä pitäisi olla riittävä valta tehdä muutoksia mikäli ne koetaan auttavan tavoitteiden saavuttamisessa. Mallissa pitää olla tilaa muuotkselle ja soveltamiselle, tiimeihin luottaminen ja sitoutuminen mallin kehittämiseen pitkällä aikavälillä tuottaa paremman lopputuloksen kuin tiukkaan määritelty prosessi joka tulee ylhäältä annettuna.

4 Yhteenveto

Mikään strategisen johtamisen malli ei auta mikäli yrityksen visio ja strategia ovat epäselviä. Strategiatyö on tehtävä samalla huolellisuudella kuin aiemminkin, mutta jalkauttamiseen ja henkilöstön mukaan ottamiseen mallit tuovat apua. Strategian tehokas jalkauttaminen taas mahdollistaa strategian tehokkaan toteuttamisen. Mallin valinnassa kannattaa ottaa huomioon se kuinka paljon resursseja on realistisesti käytettävissä, mitä enemmän siirrytään henkilöstön osallistamiseen sitä enemmän mallin hallinnointi vie aikaa, mutta toisaalta myöskin hyödyt voivat olla suuremmat. Joka tapauksessa strategisten tavoitteiden selkeä viestintä ja työn ohjaavuuden varmistaminen on tärkeää kun yrityksen halutaan kehittyvän.

OKR malli ei ole yksi standardisoitu tapa toimia, joka toimii jokaiseen yritykseen samalla lailla. Näkemyksiä ja ohjeistuksia mallin soveltamisesta löytyy paljon ja omaan organisaatioon toimivan tavan löytäminen on iteratiivinen prosessi. Mallin toimivuutta ja ohjaavuutta kannattaa seurata aktiivisesti niin saavutettujen tavoitteiden osalta kuin henkilöstökyselyillä. Googlen, Zalandon tai Spotifyn mallin kopiointi on turhaa, mallista pitää tehdä omannäköinen, jotta mallissa otetaan huomioon yrityskulttuuri (Stanford 2020, 189).

Strategisen johtamisen malleista on liian vähän oikeita esimerkkejä käytännön toimimista, harva yritys toimii kuten Google tai Intel lisäksi pitäisi ottaa huomioon toimiala, toimintaympäristö sekä yrityskulttuuri vaikuttavat mallien toimivuuteen sekä siihen miten henkilöstö ne ottaa vastaan. Jatkuva seuraaminen ja tutkiminen mallin toimivuudesta onkin tarpeen, jotta tätä voidaan kehittää paremmin strategisia tavoitteita tukevaan muotoon. Yksi tapa toimia ei toimi kaikille, lisäksi ajanmyötä muutokset ovat väistämättömiä. OKR mallia pitäisi kohdella kuten mitä tahansa ketterän kehittämisen mallia, alkuun on hyvä lähteä käyttämään sitä lähes oppikirjamaisesti mutta kehittäminen ja muutostenteko olla kevyttä ja jatkuvaa parantamista. Muutoksia tehdään, kokeillaan, mitataan ja korjataan tarvittaessa suuntaa.

Lähteet

- 2Leadership. Management By Objectives (MBO). Viitattu 10.6.20214. Saatavissa <https://www.2leadership.org/en/management-by-objectives/>.
- Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.
- Aho, T., 2023. Kokeilukulttuuri. Alma Talent, Helsinki.
- Apunen, A., 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Alma Talent, Helsinki.
- Ballarin, A. 2024. Making Scrum and OKRs Work Together. Youtube-video. Viitattu 7.7.2024. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=XjxQA7ygl6U>
- Betterworks. 2022. Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google, John Doerr. Viitattu 4.5.2024. Saatavissa <https://www.betterworks.com/magazine/keys-okr-success-qa-john-doerr/>
- Cardona, P., Rey, C. 2022. The Limits of Management by Objective, Connecting People to Strategy through Purpose. Saatavissa <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-83780-8>
- CFI Education Inc. Management by Objectives (MBO): A strategic approach to enhance the performance of an organization. Viitattu 14.6.2024. Saatavissa <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-by-objectives-mbo/>
- Chen, Z. 2023. A study on how to link OKRs model with incentive compensation. China.
- Core, C. 2023. WHAT IS A BALANCED SCORECARD? Viitattu 23.6.2024 Saatavilla <https://online.hbs.edu/blog/post/balanced-scorecard>
- Diaz, J. 2021. OKR:n ja Scrumin yhdistäminen: OKR: Miten se toimii (työpajat, sprintin tavoite ja syklit). Viitattu 2.7.2024. Saatavissa <https://echometerapp.com/fi/okr-scrum-combine/>
- Den Haak, B. 2021. Moving the Needle with Lean. Saatavissa Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=6789176>.
- Denning, S. 2016. How to Make the Whole Organization 'Agile. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_emerald_primary_10_1108_SL-06-2016-0043
- Google. Google's OKR playbook. Viitattu 15.6.2024. Saatavissa <https://www.whatmatters.com/resources/google-okr-playbook>
- Gothelf, J. 2020. Use OKRs to Set Goals for Teams, Not Individuals. Viitattu 19.5.2024. Saatavissa <https://hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals>. Luettu 19.5.2024

- Haapakorva, A. 2021. KOTIPIZZA: OKR-malli on dynaaminen tapa saada strategia eläväksi. Viitattu 30.7.2024. Saatavissa <https://pelastetaanstrategia.fi/blogi/kotipizza-tommi-tervanen/>
- Haapakorpi, A., 2023. Strategian toteuttaminen MWB-mallilla Viitattu 13.7.2024. Saatavissa <https://pelastetaanstrategia.fi/blogi/strategian-toteuttaminen-mwb-mallilla/>
- Kehusmaa, K. 2023 Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Kauppakamari, Helsinki.
- Hämäläinen, J., Sora, H., & Kivelä, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon (1. painos.). Kauppakamari.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent, Helsinki.
- Kaplan, R., Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Viitattu 8.6.2024. Saatavissa <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kauhanen, J., 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.
- Killing, P., Malnight, T., Keys, T., 2005. The Must-Win Battle Journey: Part One: Engaging Minds and Hearts at the Top. Lausanne Iss.
- Kilpinen, P. Inhimillinen strategia. 2022. Alma Talent, Helsinki.
- Kulmala, S, Rosvall, P. Yrityskulttuuri käytännössä. 2022. Alma Talent, Helsinki.
- Laine, S., 2021. Taistelu, joka on pakko voittaa. Viitattu 8.6.2024. Saatavissa <https://www.yrityskehitys.com/post/taistelu-joka-on-pakko-voittaa> viitattu
- Levinson, H., 2003. Management by Whose Objectives? Viitattu 10.6.2024. Saatavissa <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>
- Listenmaa, J., 2023, Laita tieto töihin. Alma Talent, Helsinki.
- Luukka, P., 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent, Helsinki.
- McGinn, D. 2018 How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals. Viitattu 19.5.2025. Saatavissa <https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals>

Microsoft a. Mitä OKR:t (tavoitteet ja keskeiset tulokset) ovat? Viitattu 15.6.2024. Saatavissa <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-viva/what-is-okr-objective-key-results>

Microsoft b. OKR Cheat Sheet: Simple Formulas and Real-World Examples How to write effective OKRs that inspire action and deliver results. Viitattu 15.6.2024. Saatavissa <https://go.microsoft.com/fwlink/?linkid=2193541>

Mooncamp. 2023. The 11 most common OKR mistakes and how to avoid them. Viitattu 15.6.2024. Saatavissa <https://mooncamp.com/blog/okr-mistakes/>

Määttä, T. 2015 .Strategiatyön perusteet. Viitattu 8.6.2024. Saatavissa <https://kasvujohtaminen.com/2015/05/06/strategiatyon-perusteet/#more-28>

Nestor, 2022, Why OKRs and Scrum Are a Very Powerful Combination, viitattu 12.7.2024. Saatavissa <https://nestorup.com/blog/okrs-and-scrum-a-very-powerful-combination/>

Nevalainen, E. Konsernitason OKR-mallin soveltaminen ja kehittäminen pienissä yksiköissä . YAMK -opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Joensuu. Viitattu 28.6.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202402032456>

Niven, P., Lamorte, B., 2016. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons, Incorporated, Newark

OP Ryhmä 2024. OP Ryhmän vuosi 2023 ja vastuullisuus. Viitattu 13.8.2024 Saatavissa <https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2023/op-ryhman-vuosi-2023-ja-vastuullisuus.pdf>

Palm, M. 2022. OKR-malli strategian toteuttamisessa. Youtube-video. Viitattu 30.6.2024. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=VAKBP3_Ct8k

Parvinen, M. 2024. Senior Agile Coach. OP Ryhmä. Haastattelu 9.8.2024.

Peisalo, J. 2012. Sitä saat mitä mittaat. Viitattu 8.6.2024. Saatavissa <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/sita-saat-mita-mittaat>.

Punamusta Media a. Medialiiketoiminta. Viitattu 30.7.2024. Saatavissa <https://www.punamustamedia.fi/medialiiketoiminta/>

Punamusta Media b. Liiketoimintamme. Viitattu 30.7.2024. Saatavissa <https://www.punamustamedia.fi/liiketoimintamme/>

Parppei, R., 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Alma Talent, Helsinki.

Rompho, N., Truktrong, S. 2024. Do OKRs Help Employees Collaborate and Innovate? Measuring business excellence. Viitattu 23.7.2025. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/MBE-02-2023-0018>

Ristikangas, M., Lönnroth, A. Ristikangas, V, Ristikangas V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Rząd-Poźniak, M., 2024. How to leverage and cascade OKRs in large organizations? Viitattu 11.9.2024. Saatavissa <https://productive24.com/blog/hr-hcm/how-to-leverage-and-cascade-okrs-in-large-organizations/>

Sanoma 2024d. Yli vuosisata parhaita lukuelämyksiä. Viitattu 24.06.2024. Saatavissa <https://www.sanoma.fi/keita-olemme/tarinamme/>

Sanoma 2024a. Vuosikertomus 2023. Viitattu 4.6.2024. Saatavissa <https://www.sanoma.fi/globalassets/sanoma-group/investors/reports-and-presentations/2024/sanoma-oyj-vuosikertomus-2023.pdf>

Sanoma 2024b. Suomen johtava monikanavainen mediayhtiö, joka tavoittaa lähes kaikki suomalaiset joka viikko. Viitattu 4.6.2024. Saatavissa <https://www.sanoma.com/fi/sijoittajat/sanoma-sijoituskohteena/Medialiiketoimintamme/>

Sanoma 2024c. Q1 2024 Osavuositarkastus. Viitattu 15.6.2024. Saatavissa <https://www.sanoma.com/globalassets/sanoma-group/investors/reports-and-presentations/2024/sanoma-q1-2024-osavuositarkastus.pdf>

Sanoma 2024d. Työ Sanomalla näkyy, kuuluu, herättää tunteita ja saa aikaan keskustelua. Viitattu 15.6.2024. Saatavilla <https://www.sanoma.fi/keita-olemme/toihin-sanomalle/>

Scrum Alliance, The Sprint Retrospective. Viitattu 13.7.2024. Saatavissa <https://resources.scrumalliance.org/Article/sprint-retrospective>

Surendra, K. 2012. Management by Objectives (MBO): A Tool of Performance Appraisal. Indian Journal of Public Administration.

Tuomi, L., Sumkin, T., 2021. Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent, Helsinki

Tanner, R. 2020. Muutoksen pahin vihollinen on passiivi. Viitattu 8.6.2024. Saatavissa <https://bonfire.fi/muutoksen-pahin-vihollinen-on-passiivi/>

Kotipizza. 2024. Yritys. Viitattu 24.7.2024. Saatavissa <https://kotipizzagroup.com/fi/yritys/>

Tanner, R., 2024. Strategiasta käytäntöön. Alma Talent, Helsinki

Stanforth, N. 2020. Win with OKR: Your Fast Track to Awesome OKR. BusinessVillage.

- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfesnes, R., & Brede Moe, N. 2022. How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering. Viitattu 14.7.2024. Saatavissa <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3529320.3529332>
- Sutinen, M., Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Alma Talent. Helsinki.
- Schugk, M. 2024. Director, Customer experience & Service Development. VR Group Oy. Haastattelu 10.7.2024.
- Van der Pol, H. 2017. OKR and Scrum - how to connect two powerful frameworks. Viitattu 30.7.2024. Saatavissa <https://www.perdoo.com/resources/blog/okr-scrum>
- VR Group 2024a. Pidämme yhteiskunnan liikkeessä. Viitattu 24.7.2024. Saatavissa <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/yrityksemme/>
- VR Group 2024b. Sijoittajalle. Viitattu 24.7.2024. Saatavissa <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/info/sijoittajalle/>
- Vuorinen, T., Huikkola, T., 2023. Strategiakirja. Alma Talent, Helsinki.
- Vuorinen, T., 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. Viitattu 15.6.2024. Saatavissa https://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf
- Zhao, Y. 2024. Research on Optimization of Enterprise Strategy Execution Based on Objectives and Key Results Method (OKR). Viitattu 24.7.2024. Saatavissa <https://www.francis-press.com/uploads/papers/1HdMrkAeQyhq1odZze9vXHvkT8BRdBtuiemqtFfi.pdf>

LIITE 1. OKR-kyselyn tulokset



78% B2B:stä kokee 2023 OKR-tavoitteiden olevan liian kaukana omasta roolistaan

OKR-tavoitteet ovat...



Havainnot:

- Ylätasolla strategia ja OKR-tavoitteet ymmärretään, mutta niillä ei ole vaikuttavuutta päivittäiseen tekemiseensä ja organisaatioon
- Merkityksellisyys ja vaikuttavuus korostuu tiimeillä, joiden arki liittyy laaja-alaisesti koko B2B:n tarjoamaan ja siten useampaan OKR-tavoitteeseen.

Q1: Miten olet kokenut OKR-työskentelyn ja -tavoitteet työsi kannalta?

Merkityksellisyys ja vaikuttavuus korostuu tiimeillä, joiden arki liittyy laaja-alaisesti koko B2B:n tarjoomaan ja siten useampaan tavoitteeseen

OKR-tavoitteet ovat...	Services	Sales	Solutions	Marketing Services	Digital Business	Business Dev.	Business Mgmt.	Tech & Data
...helpottaneet töiden priorisointia	7%	7%	13%			25%		13%
...lisänneet työni merkityksellisyyttä	43%	33%	21%	17%				25%
...eivät ole muuttaneet arkeani	43%	40%	29%	50%	57%	75%	66%	63%
...ei ole ollut vaikutusta työhöni	7%	20%	38%	25%	43%		33%	
En ole kuullut OKR-tavoitteista				8%				

Q1: Miten olet kokenut OKR-työskentelyn ja -tavoitteet työsi kannalta?

s a n o m a

Avoimet palautteet korostivat tarvetta konkretisoida ja selkeyttää tavoitteita sekä lisätä osallistumista ja läpinäkyvyyttä

Toiveet liittyen OKR-työskentelyyn
Konkretisointi ja selkeys: selkeämpiä ja konkreettisempia tavoitteita, jotka linkittyvät suoraan päivittäiseen työhön.
Seuranta ja läpinäkyvyys: tiiviimpi seuranta OKR-tavoitteiden etenemisessä ja parempi viestintä siitä organisaatiossa.
Osallistaminen: osallistamista tavoitteiden suunnitteluun ja viestintää siitä, miten tavoitteet vaikuttavat yksilöön tai tiimiin.
Ymmärrettävyys ja mittarit: Toiveena on selkeämpi ymmärrys siitä, miten OKR-tavoitteet liittyvät työhön ja miten niitä mitataan.

Q2: Millaisia toiveita ja kehitysideoita sinulla on liittyen joko OKR-tavoitteisiin tai niiden seurantaan ja edistämiseen?

s a n o m a

LIITE 2, toimenpide-ehdotus

Toimenpide

1. Koko yksikölle määritellään 3-5 OKR tavoitteita. Tavoitteet tehdään vuodeksi kerrallaan. Tavoitteet ovat laajoja, ylätasolla olevia, jotka koskettavat suurinta osaa yksikön työtä.
2. OKR malli sekä uudet vuositavoitteet kuvataan selkeästi ja esitellään henkilökunnalle
3. Tiimien vetäjät ja esimiehet koulutetaan OKR mallin käyttöön.
4. Luodaan tuki OKR mallin käyttöön: esimerkiksi slack-kanava sekä määritetyt tukihenkilöt.
5. Jokaiselle ylätason tavoittelulle nimetään vastuuhenkilö, joka on vastuusa tavoitteiden viemisestä tarkemmalle tasolle. Sekä toimii linkkinä tavoitteiden välillä.
6. Tiimi/tiimit määritellään jokaisen tavoitteen ympärille, tiimien kokoonpanoa voidaan vaihtaa tarpeen mukaan ja tätä tarkastellaan kolmannesvuosittain.
7. Ylätason tavoitteista johdetaan tiimien kanssa kolmannesvuosittaiset tavoitteet SAFe rytmissä.
8. PI planningin yhteydessä määritetään tiimikohtaiset toimenpiteet joilla tavoitteisiin päästään, sekä näille mittarit.
9. Tiimeissä otetaan OKR tavoitteet huomioon Scrum-mallissa (retrot, planning). Vastuutetaan muutos scrum mastereille.
10. Tiimien retroista annetaan palautteet OKR vastuuhenkilölle, joka muiden kanssa suorittaa toimenpiteet OKR mallin parantamiseksi.
11. Listataan asetetut tavoitteet ja mittarit. Tuodaan tavoitteet saatavaksi koko organisaatiolle.
12. Toteutetaan PowerBI raportti mittaristoille joka on avoin koko organisaatiolle.
13. Tehdään kooste niin kolmannesvuosittain kuin vuoden vaihteessa miten OKR tavoitteisiin on päästy sekä mitä merkittäviä toimenpiteitä on tehty. Tämä viestitään koko henkilöstölle.